

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2009–2012

Hana Čekanová

**Vliv kultury organizace na fungování organizace**

The influence of culture of the organization  
on the functioning of the organization

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2012

**Vedoucí práce:** ..... PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

## **Abstrakt**

Práce se zabývá souvislostmi mezi podobou kultury organizace a fungováním organizace. Vymezeny jsou základní pohledy na kulturu organizace, její složky a členění dle různých typologií. Samostatné kapitoly jsou věnovány vztahu kultury organizace, strategie a struktury organizace a pohledu na kulturu organizace v kontextu národní kultury. Podrobnější pohled je věnován vztahu národní kultury Čechů a Němců, jejich specifickým, společným rysům a historickým kontextům jejich původu. Další část práce tvoří výzkumné šetření zabývající se okolnostmi a důsledky propojení původní malé české reklamní agentury Kaspen s velkou německou mezinárodní agenturou Jung von Matt.

## **Klíčová slova**

Kultura organizace, organizace, národní kultura, struktura, strategie.

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the relationship between the form of the organizational culture and functioning of the organization. There are defined the basic views of the organizational culture, its components and classification according to different typologies. Particular chapters are devoted to the relationship of organizational culture, strategy and structure of the organization and perception of the organizational culture in context of the national culture. The relationship between the national

culture of Czechs and Germans is explored in greater detail. There are discussed the specifics, common features of the two national cultures and historical contexts of their origin. The concluding part of the thesis is focused on the investigation of the circumstances and consequences of consolidation of a small original Czech advertising agency Kaspen with a large German international agency Jung von Matt.

### **Keywords**

Culture of the organization, organization, nation culture, structure, strategy.

## Obsah

0	Úvod.....	7
1	Terminologické ujasnění hlavních pojmů.....	9
1.1	Definice pojmu kultura.....	10
1.2	Definice pojmu kultura organizace.....	11
1.3	Znaky kultury organizace.....	13
1.3.2	Prvky kultury organizace.....	14
1.3.3	Struktura kultury organizace.....	16
1.3.4	Typologie kultury organizace .....	18
1.3.5	Úrovně kultury organizace.....	19
1.3.6	Zdroje kultury organizace.....	20
1.3.7	Vznik a vývoj kultury organizace.....	22
2	Souvislost mezi kulturou organizace a jejím fungováním .....	23
2.1	Vzájemné ovlivňování kultury, struktury a strategie .....	23
2.1.1	Vztah kultury a strategie .....	24
2.1.2	Vztah kultury a struktury.....	26
2.2	Vliv kultury organizace na výkonnost .....	26
3	Vztah národní kultury a kultury organizace.....	28
3.1	Národní kultura a kultura organizace z pohledu řízení.....	28
3.2	Analýza národní kultury .....	30
3.3	Střet národních kultur a kultur organizace v rámci mezinárodní spolupráce .....	31
3.4	Vliv národní kultury na fungování organizací.....	33
4	Specifika české a německé kultury .....	36
4.1	Střet dvou národních kultur.....	37
4.2	Specifika české národní kultury.....	38
4.3	Specifika německé národní kultury.....	41

5	Důsledky propojení dvou rozdílných organizací.....	44
5.1	Obsah a cíle výzkumného šetření .....	44
5.2	Teoretický rámec výzkumného šetření.....	46
5.2.1	Druh výzkumného šetření .....	46
5.2.2	Metody výzkumného šetření.....	46
5.2.3	Výběrový soubor.....	47
5.2.4	Výzkumné otázky.....	48
5.2.5	Místo a čas interview.....	51
5.2.6	Fixace a zpracování dat .....	52
5.2.7	Analýza výzkumného šetření.....	52
5.3	Charakteristika reklamní agentury Kaspen/Jung von Matt.....	53
5.4	Důvody konfliktů vyvolaných příchodem Jung von Matt.....	57
5.5	Zhodnocení výzkumného šetření.....	65
6	Závěr .....	67
7	Soupis bibliografických citací.....	70
8	Přílohy .....	74
	Příloha A .....	74
	Příloha B.....	77
	Příloha C .....	79
	Příloha D .....	80

## 0 Úvod

Tato práce se bude zabývat kulturou organizace a jejím vlivem na fungování organizace. Kultura organizace bude jako taková popsána z hlediska jejích znaků, prvků, funkcí, úrovní a několika vybraných typologií. V širším kontextu budu zkoumat její provázanost se strukturou a strategií. Zaměřím se i na vliv síly a obsahu kultury na výkonnost organizace. Další kapitoly budou zaměřeny na vztah národní kultury a kultury organizace, jejich vzájemnou determinaci, propojenost a ovlivňování. Zvláštní pozornost bude věnována charakteristice české a německé národní kultury, jejich specifikům a společným rysům. Vědecké poznání je v této oblasti na poměrně vysoké úrovni, jednotlivé fenomény jsou v literatuře podrobně popsány. Budu se tedy snažit použít co největší část odborných pramenů pro větší pestrost pohledů a odborných přístupů, s důrazem na větší využití několika klíčových titulů.

Struktura teoretické části je zvolena s ohledem na podobu empirické části, tedy kvalitativního výzkumného šetření v reklamní agentuře Kasper/Jung von Matt. Úvodní část práce má připravit vhodné teoretické zázemí pro odborné popsání a charakterizování jednotlivých jevů, které budou během výzkumného šetření pozorovány. Tedy zejména procesů, které v reklamní agentuře Kasper proběhly ve spojitosti s příchodem německého kapitálu Jung von Matt a propojením agentury s větší nadnárodní agenturou. Výzkumné šetření jsem strukturovala do jednotlivých výzkumných otázek, které jsem se rozhodla ověřit kvalitativními polostrukturovanými rozhovory s nestandardizovanými otázkami.

Cílem první části práce bude přinést přehledný teoretický základ pro zkoumání kultury organizace a jejího vlivu na fungování organizace. Empirická část si dává za cíl na konkrétním reálném příkladu demonstrovat význam podoby kultury organizace pro fungování organizace. Cílem bude nejen popsat výsledné rozdíly v kultuře Kaspenu, které vstup nového partnera znamenal, ale především procesy, které v něm v době změn proběhly. Budu se snažit pojmenovat vlivy, které determinovaly přístupy jednotlivých účastníků. Zmapování situace by mohlo být přínosné nejen pro samotnou organizaci, která by mohla na základě zjištění upravit své chování a zlepšit své fungování.

Na závěr bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odbornou podporu, věcné připomínky a trpělivé vedení. Dále můj dík patří Jaroslavu Maškovi, bez nějž bych nemohla realizovat své výzkumné šetření a který mi poskytl řadu cenných rad. Stejně tak děkuji Slavo Marušinci, Tomáši Veselému a Tereze Hanzlíčkové za ochotu a čas, který věnovali mým výzkumným rozhovorům. Markétě Čekanové děkuji za jazykovou korekturu.



# **1 Terminologické ujasnění hlavních pojmů**

Tato kapitola je věnována definici základních pojmů, utřídění jednotlivých názorů na kulturu organizace a přináší krátký přehled jednotlivých členění a typologií kultur. Jejím hlavním úkolem je vytvořit teoretickou platformu, do které bude možno ukotvit další poznatky a použít ji jako východisko pro vlastní výzkumné šetření.

Mimo označení kultura organizace se dále vyskytují názvy podniková kultura, firemní kultura či organizační kultura, v angličtině pak organization culture nebo corporate culture. Tyto pojmy se používají v odborné literatuře ekvivalentně. Pro přesnější rozlišení by se označení firemní kultura mělo používat výhradně pro firmy, obdobně podniková kultura pro podniky a organizační kultura pro kulturu organizování. Ovšem explicitně definované rozdíly mezi firemní a podnikovou kulturou jsem v prostudované literatuře nenalezla. Kultura organizace je v tomto smyslu však nejširším a nejobecnějším pojmem. Proto budu ve své práci používat výhradně toto označení.

Mezi jednotlivými autory nedochází k přesnému rozlišování a oddělování pojmů firemní kultura, podniková kultura, organizační kultura a kultura organizace. Proto v místech, kde je budu parafrázovat, sjednotím označení na kulturu organizace, v citacích zůstanou jiná označení zachována.

## 1.1 Definice pojmu kultura

Zájem o kulturu se prolíná řadou vědeckých disciplín. Největší pozornost jí je věnována v sociologii, psychologii a kulturní antropologii. Mimo to na ni můžeme pohlížet dvěma různými pohledy. Buďto širším ve smyslu kultury jako všeho, co vytváří lidská společnost, tedy hmotné i duchovní statky, nebo zúženým ve smyslu projevů chování lidí (Průcha, 2010, s. 45).

Pro kulturu jako takovou neexistuje jedna jediná definice, ve svých názorech se liší nejen jednotliví autoři, ale i vědní disciplíny, které ji zkoumají. Lukášová vnímá pojem kultura jako „široký, mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládání těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván“ (Lukášová, 2010, s. 12).

Podle Brookse je kultura „společným jevem a v případě firemní kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci se v kultuře liší, a to je nejméně do jisté míry produktem rozdílnosti povah. Kultura může vést k tomu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít rozdílné názory, rozdílné hodnoty a rozdílnou interpretaci věcí okolo sebe“ (Brooks, 2003, s. 216–217).

Podle Lukášové a Nového můžeme kulturu dále chápat jako konstrukt v každém jednotlivci, je souborem jeho názorů, hodnot, postojů, norem a vzorců chování. Člověk je tvůrcem a zároveň produktem kultury. Kultura je nashromážděnými poznatky o tom, co se pro přežití skupiny osvědčilo. Některé jsou zjevné, jako třeba nástroje, oblečení, potrava, a některé jsou méně viditelné či zcela skryté, například hodnoty a postoje (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 19).

Sociologie zdůrazňuje, že ve středověku byla kultura vnímána jako půda obdělávaná člověkem, v době osvícenství se tento pojem přenesl na zušlechťování duše. V 19. stol. byla definována jako komplex znalostí, náboženství, umění, morálky, zvyků a všech ostatních schopností a zvyklostí, které člověk získává jako člen společnosti (Boudon aj., 2004, s. 94).

Psychologie označuje kulturu jako „nadbíologické adaptační mechanismy člověka“ (Hartl, Hartlová, 2009, s. 282). Podle psychologů se jedná o systém informací, které zakládají způsoby komunikace lidí s jejich sociálním a materiálním prostředím. Jsou v ní soustředěny soubory principů, pravidel, mravů a způsobů interakce uvnitř skupiny a zároveň je do ní zahrnuta tvorba a užívání symbolů a artefaktů. Je předávána negeneticky, pouze učením (Hartl, Hartlová, 2009, s. 282).

Kulturní antropologie definuje kulturu jako „plastický a mnohovýznamový program činnosti individuí, fixovaný normami a utvářený, uchovávaný, shromažďovaný a předávaný společností na základě společenské praxe“ (Dohnalová, Malina, 2006, s. 350). Pohled americké kulturní antropologie byl ve 30. letech 20. stol. zaměřen zejména na materiální a technický rozvoj a na předávání sociálního dědictví (Boudon aj., 2004, s. 94). Vliv různých disciplín a nejednotnost jejich názorů vidí Brooks jako jeden z hlavních problémů roztříštěnosti definice kultury organizace a obecně chápání jejího vlivu a významu pro organizaci (Brooks, 2003, s. 219).

## **1.2 Definice pojmu kultura organizace**

Označení specifické charakteristiky organizací jako kultury logicky vyplývá z předpokladu, že zde existuje paralela mezi kulturou a kulturou organizace. Organizace jsou vnímány jako jednotlivá ohraničená uskupení, odlišující se od ostatních. Lukášová vysvětluje, že do

managementu byl pojem kultura převzat z kulturní antropologie, ale při studiu kulturních aspektů chování a řízení organizací jsou uplatňovány i poznatky z jiných disciplín, především psychologie a sociologie (Lukášová, 2010, s. 12). Pro kulturu jak v národním, tak v organizačním významu je společné, že označují „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ (Velký sociologický slovník, 1. díl, 1996, s. 547).

Definice a vůbec nahlížení na to, co vlastně kultura organizace je, se u jednotlivých autorů liší. V literatuře se setkáváme s definicemi shodnými ve více či méně bodech. Například Brooks ji vnímá jako metaforu a způsob vidění a analýzy organizací, tedy jako jedno z mnoha možných hledisek a rámců, které se používají pro organizační analýzu (Brooks, 2003, s. 216). Urban hovoří o kultuře organizace jako o souboru „firemních tradic a zvyklostí, nepsaných hodnot a norem, projevující se v charakteristických či očekávaných způsobech chování pracovníků a typických formách vzájemných vztahů mezi nimi“ (Urban, 2004, s. 88). Cejthamr používá název „podniková kultura“ a vnímá ji jako „souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 265). Pfeifer a Umlaufová vidí kulturu organizace jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19). Šigut shrnuje, že „firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9–10). Pro Hroníka je kultura organizace „souhrn sdílených a vzájemně ze sebe vycházejících premis, hodnot, praktik a artefaktů, které tvoří výchozí body pro vnímání, myšlení a cítění jedinců v organizaci“ (Hroník, 2007, s. 61). Psychologický slovník k heslu „kultura podniková“ uvádí, že to je

„soubor hodnot, norem a postojů společně ve firmě nebo organizaci sdílených, kt. vytváří nepsaná pravidla chování zaměstnanců firmy“ (Hartl, Hartlová, 2009, s. 282). Lukášová a Nový konstatují, že jednotný konsenzus v otázce přesné definice kultury organizace mezi autory zatím neexistuje, ale přesto se snaží jejich názory sumarizovat a najít v nich společné body. Lze tedy obecně tvrdit, že kultura organizace je významným subsystémem organizace; determinantou efektivnosti organizace; nemá objektivní formu existence; je skupinovým fenoménem; je výsledkem procesu učení; je relativně stabilní, má však potenciál ke změně (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 40).

Z pohledu sociologie se kromě kultury organizace hovoří také o sociálním klimatu podniku. Tento pojem v sobě může zahrnovat například výsledky vzájemného působení všech stránek sociálního systému podniku nebo bere v potaz faktory jako pracovní prostředí, platové poměry, prestiž spojenou s určitými pracovními činnostmi, osobnosti ve vedení podniku, vliv mimopodnikových jevů apod. (Šigut, 2004, s. 10). Jiným způsobem se snaží popsat kulturu organizace Kasper a Mayrhofer. Postihují jejich deset dominantních znaků. Podle nich je kultura organizace sociální, řídicí chování, tvořená lidmi, obecně akceptovaná (prožívaná), tradovaná, prozkoumatelná, schopná vývoje/změnitelná, vědomá a nevědomá, ne přímo srozumitelná (nepochopitelná) a je výsledkem nebo procesem (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 100). Kultura organizace tedy může být vnímána jako dlouhodobě a všeobecně sdílený soubor tradic, postupů, hodnot a norem, které determinují způsob myšlení a jednání pracovníků

### **1.3 Znaky kultury organizace**

Význam kultury pro organizaci můžeme spatřovat v tom, jak nám pomáhá lépe pochopit, proč se určité skupiny lidí chovají způsobem,

který je odlišuje od ostatních. Díky pohledu na kulturu jako na systém obsahující jisté prvky a mající jednotlivé úrovně a strukturu ji můžeme systematizovat a jasněji porozumět zákonitostem, které se v ní odehrávají. Pokud jsou v ní zakořeněné hodnoty, zvyky či výchozí předpoklady, které negativním způsobem ovlivňují chod organizace, můžeme využít metody, jak kulturu změnit a přizpůsobit ji potřebám fungování organizace.

### **1.3.1 Funkce kultury organizace**

Zaměříme-li se na funkci kultury organizace, zjistíme, že shoda mezi autory panuje především v tom, že kultura organizace redukuje konflikty uvnitř organizace; zabezpečuje kontinuitu; zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu; snižuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu; je zdrojem motivace a silná a obsahově relevantní kultura organizace je konkurenční výhodou (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 40–41). Armstrong podtrhuje její přínos při realizaci poslání a strategie organizace. Zároveň však upozorňuje, podobně jako další, že kultura organizace může působit i kontraproduktivně, pokud není její obsah a forma utvářen s ohledem na konkrétní cíle a strategii každé organizace (Šigut, 2004, s. 70).

### **1.3.2 Prvky kultury organizace**

Ve vymezení, co jsou hlavní součásti kultury organizace, se autoři již shodují o něco více, i když i zde každý určitým způsobem svoji definici modifikuje. Pro Stýbla jsou základem symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 767). Schein roztrídil prvky kultury organizace na výtvary, jinak též artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady. Výtvary definuje jako všechny zjevné projevy kultury, tedy to, co můžeme vidět, slyšet či nahmatat. Může to

být jazyk, styl oblékání, pracovní prostředí apod. Zastávané hodnoty jsou vyjádřením toho, co lidé považují v rámci organizace za správné a co za špatné. Rozhodnutí o tom, co bude považováno za žádoucí a co ne, mohou ovlivnit silní jedinci, kteří se stanou tzv. názorovými vůdci. Jejich hodnotám se pak přizpůsobují ostatní. Základní předpoklady vznikají návykem na určité opakující se jednání, které členové organizace po čase přijmou za jediné možné. O těchto předpokladech se nepochybuje, ani nejsou určeny k diskusi. O to obtížnější je jejich vykořenění a změna (Bělohlávek, 1996, s. 110–111). Lukášová shrnuje, že nejčastěji jsou za prvky kultury organizace považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace kultury, tzv. artefakty materiální a nemateriální povahy. Za artefakty materiální povahy můžeme považovat například architekturu budov, ve kterých sídlí organizace, zařízení kanceláří, uspořádání pracovního prostoru, uniformy, propagační materiály apod. Mezi artefakty nemateriální povahy řadíme jazyk, zvyky, rituály, ceremoniály, mýty, historky, firemní hrdiny apod. (Lukášová, 2010, s. 18). Lukášová, Nový a kol. popisují jednotlivé artefakty nemateriální podoby. Podle nich se v jazyku, který se užívá v organizaci, odrážejí hodnoty a předpoklady organizace. Ukazuje též na míru formálnosti či neformálnosti. Jednotný jazyk usnadňuje pracovníkům komunikaci. Shodné pochopení např. významu pojmu „optimální kvalita“ je základem pro eliminaci nedorozumění a konfliktů. Historky jsou podle nich tradované příběhy vycházející ze skutečné události, místy však přibarvené či různě vyprávěné jednotlivými autory. Mohou být zdrojem poznání předpokladů, hodnot, norem a očekávaného chování v organizaci, ale i sankcí plynoucích z jejich nedodržení. Historky si lidé mezi sebou s oblibou předávají a tím i šíří kulturu organizace. Mýty se na rozdíl od historek nezakládají na pravdě. Jsou určitým způsobem uvažování a výkladem, který má objasnit žádoucí a nežádoucí chování. Jejich cílem

je ospravedlnit jednání, které by se jinak mohlo zdát např. jako nespravedlivé nebo nelogické. Vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které pomáhají zajišťovat plynulý chod organizace, zvyšují předvídatelnost dění a jistotu pracovníků. Příkladem zvyků mohou být vánoční večírky, oslavy narozenin, povýšení apod. Rituály jsou rovněž zažité a pro organizaci běžné, mají ale navíc i symbolický charakter. Je pro ně typické určité místo, čas a způsob chování. Může jít o formu pozdravů, hlasování na poradě, představení nových členů apod. Udržují nastavený systém a podporují mocenskou strukturu. Ceremoniály se odehrávají při slavnostních příležitostech a bývají pečlivě připravené. Jejich hlavním smyslem je posílit kulturu organizace, připomenout a oslavit hrdiny organizace. Pracovníkům zprostředkovávají silné emocionální zážitky. Hrdinové zosobňují ideál vhodného chování a jsou dokladem jeho dosažitelnosti. Pro pracovníky mohou být vzorem a zároveň motivátorem pro zlepšení jejich výsledků (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24–25).

### **1.3.3 Struktura kultury organizace**

Schein výše zmíněné základní prvky kultury utřídil do tzv. úrovní kultury a navrhl pro ně následující graf zdůrazňující jejich vzájemnou provázanost. Někdy je toto schéma rovněž označováno jako „Scheinův model organizační kultury“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 26).



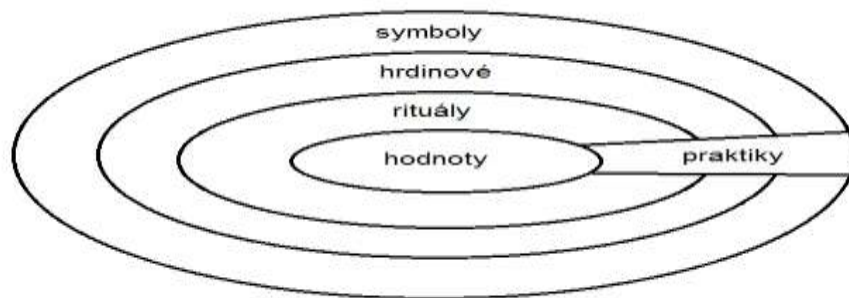


*Ilustrace 1: Úrovně kultury (Bělohlávek, 1996, s. 111)*

Pojem artefakty zahrnuje všechny vnější smyslově vnímatelné projevy kultury. Jejich pozorování a popsání je snadné, složitější je už jejich správná interpretace. Hodnoty jsou dle Scheina skutečnosti, které jsou v organizaci považované za důležité a spolu s normami a pravidly mají regulativní funkci. Mohou vznikat buď z úspěšného řešení určité situace, nebo z tzv. sociální validace, tak je tomu u estetických či morálních hodnot. Hodnoty však nemusí být vždy zcela zvnitřněny a mohou být pouze deklarovány navenek, tím pádem jsou často v rozporu se základními předpoklady. Ty považuje Schein za jakousi esenci kultury, představující podle něj nejhlubší a neuvědomovanou rovinu kultury. Jsou pro člověka zcela samozřejmé a automatické, to jim dává velkou stabilitu a odolnost vůči změně. Vznikají na základě opakované pozitivní zkušenosti a postupně si budují pozici jediného možného řešení (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 27).

Hofstede sice na první pohled rozlišuje ve svém cibulovém diagramu čtyři úrovně kultury, a to hodnoty, rituály, hrdiny a symboly. Ve skutečnosti se jedná pouze o dvě úrovně, protože rituály, hrdiny a symboly řadí společně do tzv. praktik, tedy viditelnějších částí kultury.

Pouze hodnoty lze podle něj odvodit jen na základě pozorování lidského chování (Lukášová, 2010, s. 29).



*Ilustrace 2: Hofstedeho cibulový diagram (Hofstede, 1999, s. 9)*

Další členění přináší například Hall, která dělí kulturu organizace na úrovně A, B, C, tedy artefakty a etiketu (Artifacts and etiquette), chování a jednání (Behaviors and actions) a základní morální normy, názory a hodnoty (Core morals, beliefs, values) (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 31).

#### **1.3.4 Typologie kultury organizace**

Kultura organizace se dá dělit podle mnoha různých typologií, které jsou založené na využívání různých hledisek. Některé se vztahují k organizační struktuře, jiné reflektují vliv a reakce organizace na prostředí, další se zaměřují na chování organizace (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 76–90). Kultura reálných organizací je ale vždy především směsí různých typů, které se téměř nikdy nevyskytují v čisté podobě.

S odlišným členěním přichází ve své knize Hroník. Vliv a dosah kultury organizace posuzuje podle síly a hloubky jejího zakořenění a působení v organizaci. Na základě toho sestavuje schéma s variantami různých polarit (Hroník, 2007, s. 61). Silnou a slabou kulturu rozlišuje

např. i Lukášová (2010, s. 32). Slabá kultura organizace je v těsnějším spojení se světem, nevytváří mezi jím a sebou umělou bariéru. Je více individualizovaná a diferenciovaná. Bývá přístupná ke změně. Silná kultura organizace se vyznačuje tzv. tyranií hodnot, kdy se několika málo hodnotám přizpůsobuje vše ostatní. Ideje a cíle jsou nadřazeny lidem, budovaná láska je doprovázena strachem. Extrémním případem při kombinaci silné a mělké kultury může být vytvoření firmy jako sekty. Ne však všechny silné kultury musí mít patologický charakter. Mělká kultura organizace vykládá svět uvnitř i vně firmy ve zjednodušené černobílé optice dobra a zla. Vede k individualismu, konformismu, ale i fanatismu. Hluboká kultura organizace nepolarizuje svět kolem sebe. Etické a morální kodexy pečlivě promýšlí a mají hlubší smysl než jen deklaraci na papíře. V současné době můžeme pozorovat odklon od hlubokých a silných kultur presentovaných například firemními hymnami a budováním hluboké sounáležitosti. Podle Hroníka se dnes lidé kloní spíše k individualističtější formě kultury organizace, tedy hluboké a slabé (Hroník, 2007, s. 61).

### **1.3.5 Úrovně kultury organizace**

V odborné literatuře se pod pojmem „úrovně kultury organizace“ skrývají dvě odlišné věci. Jednak je to již výše zmíněné např. Scheinovo členění na artefakty, hodnoty a základní předpoklady anebo v druhém případě je to pohled na úrovně kultury z širší perspektivy, Hostedem nazývaný též jako vrstvy kultury.

Člověk, který je za svůj život součástí různých sociálních celků, se dostává do kontaktu s mnoha kulturními vzorci, které ovlivňují jeho, jak říká Hofstede, „mentální naprogramování“. Z toho vychází i jeho úvaha o úrovních kultury. Hofstede vymezuje národní vrstvu; vrstvu spojenou s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem; vrstvu

danou rodem, tedy rozdíly v kultuře žen a mužů; kulturu jednotlivých generací; jednotlivých sociálních tříd a úrovně organizační kultury (Hofstede, 1999, s. 10–11). V rámci managementu je nejčastěji uvažováno o dvou druzích kultury, a to kultuře národní a kultuře organizační. Objevují se ale i výzkumy kultury regionální, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, povolání, ale i kultury globální (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 19).

Na základě působení všech těchto úrovní kultury se vytváří celek konkrétních kultur, jejich specifických hodnot, názorů, předpokladů a pravidel, které je možné sdílet jak v dílčích částech podniku, tak na nadnárodní úrovni. Tyto vzestupné úrovně kultury vymezil Brooks jako subkulturu; profesní kulturu; organizační a společenskou kulturu; pracovní kulturu nebo znalost receptu; národní kulturu a nadnárodní kulturu (Brooks, 2003, s. 220).

### **1.3.6 Zdroje kultury organizace**

Složité celek kultury organizace není dílem jediného člověka, nemůže být zkonstruován zcela nezávisle na okolním prostředí. Podle Scheina „základním mechanismem utváření organizační kultury je učení, k němuž dochází v procesu řešení problémů“ (Lukášová, 2010, s. 37). Lukášová upřesňuje, že těmito problémy jsou míněny situace spojené s externí adaptací a interní integrací (Lukášová, 2010, s. 36–37). Způsoby řešení jsou ovlivňovány řadou nejrozličnějších vlivů a okolností, které ji obklopují, stejně jako je tomu u kultury národní či regionální. Tyto vlivy bychom mohli rozdělit na vnitřní a vnější faktory.

Mezi vnitřní se řadí vliv zakladatele, který vtiskl organizaci základní podobu a přinesl první řešení, která se postupně začala předávat jako nejlepší možná a vytvořila závazný úzus. Tyto zásady dále rozvíjejí vrcholoví manažeři i ostatní zaměstnanci. Už samotný výběr

pracovníků, který např. bere v potaz jejich schopnost přizpůsobit se a ztotožnit se s kulturou organizace, může hrát významnou roli při jejím udržování či změně. To, co organizaci odlišuje od ostatních a dává jí status jedinečnosti, je i její historie. To, s jakým záměrem a jakým způsobem byla založena, jaké změny prodělala apod., již samotné poznání těchto skutečností může pomoci k lepší adaptaci nových pracovníků v rámci organizace. Struktura organizace, přístup k lidem nebo komunikace mezi nimi je do značné míry ovlivněna povahou činnosti, kterou se organizace zabývá, a technologiemi, které používá. Stejně tak cíle, které si stanoví jako prioritní. Odlišnost kultur můžeme pozorovat i v souvislosti s jednotlivými profesemi. Tyto rozdílnosti můžeme spojovat s určitým typem vzdělání, druhem práce, zájmy nebo způsobem myšlení. V průběhu existence organizace se může měnit i její velikost, která má rovněž významný vliv na podobu řízení nebo vztahů mezi lidmi, které se stávají postupně více a více formálními (Lukášová, 2010, s. 33–36, Dědina, Cejthamr, 2005, s. 267–268).

Za vnější faktory, jež mají vliv na formování kultury organizace, můžeme považovat např. podnikatelské prostředí, ve kterém organizace působí. Na jednu stranu na ni může mít povzbudivé účinky, inspirovat ji a stimulovat k novým výkonům, ale pokud se organizace dostane do postavení, které se blíží monopolnímu, vliv tohoto faktoru klesá. Důležitou roli rovněž hraje místo, kde se organizace nachází. Umístění na malé vesnici nebo ve velkém městě s sebou nese i určitý typ pracovníků a klientů, kteří s organizací přijdou do styku, a určuje do jisté míry i standard, který se očekává (Lukášová, 2010, s. 33–36, Dědina, Cejthamr, 2005, s. 267–268). O vlivu národní kultury pohovořím podrobněji ve druhé kapitole této práce.

### **1.3.7 Vznik a vývoj kultury organizace**

Jak již bylo uvedeno výše, základní kameny kultury organizace pokládají její zakladatelé. Ti do ní projektují své představy, postoje a hodnoty. Postupně ji ovlivňují i další zaměstnanci, kteří do ní vnášejí své osobní představy a zkušenosti. Ideální kulturu je dle Robbinse možné podporovat třemi způsoby. Jednak personálním výběrem, při kterém jsou rovnou vybíráni takoví lidé, kteří nejlépe odpovídají představám firmy o tom, jak by měl vypadat správný pracovník. Druhým nástrojem jsou akce vrcholového vedení, jako je třeba odměňování či povyšování. Pracovníci sledují, které jednání je odměňováno a které naopak trestáno a podle toho uzpůsobují své chování. Třetí možností je socializace, kdy jsou nováčci zasvěcováni do pravidel kultury konkrétní organizace (Bělohlávek 1996, s. 109). Schein hovoří o dvou hlavních principech, kterými je utvářena kultura organizace. Prvním z nich je redukce úzkosti, která vzniká při problémových a stresových situacích. Lidé hledají funkční řešení, jak se těmito situacím vyhnout. Pokud ho naleznou, postupně ho přijmou jako ideální a po čase i jako jediné správné a jen těžko o něm pochybují. Druhým principem je pozitivní posilování, tedy opakování toho, co vedlo k pozitivním výsledkům, a omezování toho, co přineslo výsledky nežádoucí. V tomto případě ovšem může dojít k přehodnocení správnosti zvolených přístupů v případě, že dosavadní strategie začnou selhávat (Lukášová, 2010, s. 37).

Lze tedy shrnout, že kultura organizace je utvářena mnoha různými vlivy, vycházejícími zevnitř nebo z vnějšku organizace. Proces formování kultury nemusí být pouze samovolný, může být i cíleně řízený shora. Provedení změn v kultuře je vždy dlouhodobý a náročný úkol, jehož obtížnost je závislá na typu kultury organizace.

## **2 Souvislost mezi kulturou organizace a jejím fungováním**

Kultura organizace je většinou chápána jako neoddělitelná součást organizace. Podle Kaspera a Mayrhofera existují různé názory na rozsah jejího vlivu na fungování organizací. Zastánci silného vlivu kulturu organizace vnímají jako pojivo mezi lidmi, tmel, který je spojuje a umožňuje jim dívat se na problémy skrze podobné premisy a tím eliminovat případné konflikty a nedorozumění (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 115). Objektivistický přístup vymezení kultury ji označuje za „subsystem organizace, za jednu z organizačních proměnných, která ... ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21). Můžeme tedy předpokládat, že změní-li se kultura, povedete to k nevyhnutelným změnám ve strategii nebo struktuře organizace a naopak. Tato východiska se mohou stát základními předpoklady pro analýzu jevů zkoumaných ve výzkumném šetření na konci této práce.

### **2.1 Vzájemné ovlivňování kultury, struktury a strategie**

Kultura organizace není izolovanou substrukturou organizace. Její podoba je ovlivňována nastavením organizace a procesy, které v ní probíhají. Nejtěsněji je kultura spojena se strategií a strukturou organizace. Dochází mezi nimi k vzájemnému působení a formování. Musí být v souladu a harmonicky se doplňovat (Lukášová, 2010, s. 65, Hroník, 2007, s. 76). Způsob realizace obchodních záměrů do značné míry závisí na aktuální situaci na trhu. Podle ní je volena vhodná strategie, která následně určuje typ organizační struktury a typ kultury (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 180).

Kultura organizace „má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace ... aby kultura plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí zapadat do přijaté strategie a musí organizaci účinně vést k dosažení cílů“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 181). Kultura, která je ve vhodné symbióze se strategií, umožňuje vytvářet dostatečně motivující prostředí, ve kterém budou pracovníci loajální a aktivní (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 181).

Dědina a Cejthamr pojmenovávají soubor činností a systémů, které zajišťují chod organizace, jako organizační nástroje. Jedině jejich správný výběr, nastavení a kombinace může vést ke kýženým výsledkům. Základem je volba vhodných pracovníků, kteří budou schopni naplnit očekávání a dosáhnout stanovených cílů. Nesmírně důležitá je i organizační architektura, tedy přesné vymezení vztahů nadřízenosti, odpovědnosti a pravomocí. Pro dostatečnou motivaci je nezbytný vhodně nastavený systém odměňování, který vede ke zvyšování výkonnosti. Její růst může být ovlivněn i pravidelným hodnocením pracovníků, které pomáhá odhalovat slabiny a konkrétní problémy. Jako účinný nástroj zvýšení zodpovědnosti a motivace se rovněž jeví prohlubování vztahu mezi pracovníkem a zákazníkem. Zpětná vazba z venku může zlepšit pocit smysluplnosti práce či dílčích úkolů. Pro efektivitu a pohodu na pracovišti je nezbytné kvalitní nastavení interní komunikace, které urychlí tok informací a zamezí zbytečným komunikačním šumům (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 182–183).

### **2.1.1 Vztah kultury a strategie**

Armstrong se ve zkoumání vztahu kultury a strategie opírá o Chandlera, kterému se zdá pravděpodobné, že kultura vychází ze strategie, zároveň ale uznává, že podoba kultury určuje do jisté míry i zvolenou strategii. Jednoduše řečeno, jsou vzájemně provázány a jedna ovlivňuje druhou (Armstrong, 1999, s. 361). Kultura organizace může



mít vliv například na potřebu formulace strategie. Organizace se totiž nejen pohybují v odlišném prostředí, ale je u nich i odlišná potřeba analyzovat změny, které se v tomto prostředí dějí. Tam, kde je okolní prostředí stabilní nebo jsou jeho změny jen těžko popsatelné, budou jeho analýzy málo časté. Ale i v případech, kdy je okolí proměnlivé a zároveň snadno poznatelné, není pravidlem, že by všechny organizace tyto změny zjišťovaly a přizpůsobovaly jim svoji strategii. Mnohdy jim to nedovoluje příliš silná kultura, která není nakloněna flexibilitě a změnám. Členy organizace tak udržuje v přesvědčení, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i dál. Lorsch to nazývá strategickou myopií (Lukášová, 2010, s. 67). Typické pro tento způsob uvažování jsou staré zavedené organizace s téměř monopolním postavením. Na základě svých osobních zkušeností může být příkladem plzeňské divadlo J. K. Tyla, pro které je věta „Takhle se to tady dělalo vždycky“ téměř oficiálním sloganem.

Kultura organizace ovlivňuje i výběr, zpracování a interpretaci informací. Lidské vnímání je determinováno jeho vlastní selektivitou, tedy skutečností, že lidé silněji vnímají ty signály a informace, které odpovídají jejich představám a názorům. Uvažujeme-li tedy o tom, že i v organizaci v rámci její kultury existuje shodné mentální naprogramování, je pravděpodobné, že celá organizace bude shodně filtrovat informace, které do ní proniknou a které bude brát vážně. Selektce se týká i kanálů a zdrojů. Někde dávají přednost číslům a grafům, jinde recenzím nebo názoru odborníků (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 47). Rozdílné je i zpracování informací, někde je induktivní, jinde více deduktivní, rozdílná je míra racionality či intuice. Kulturně podmíněné je i zpracování a další selekce. K manažerům se tak často dostávají „kulturně zkreslené a neúplné“ informace, které zapadají do jejich sdílených představ, ale nemohou vést k objektivním rozhodnutím (Lukášová, 2010, s. 68).

Volba strategie a její formulace bývá především v rukou managementu. Jejich rozhodnutí jsou ovlivněna hodnotami sdílenými v organizaci, ale i jejich osobními hodnotami. Záleží tedy na síle kultury organizace, zda při volbě převáží společné hodnoty nad individuálními, či naopak (Lukášová, 2010, s. 69). Zvolí-li organizace novou strategii, kterou se bude ubírat, je nutné ji také uvést v život neboli aplikovat. Úspěšnost implementace závisí na shodě, která panuje mezi strategií a kulturou (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 48–49). Jsou-li v souladu, odpovídají sdílené hodnoty zaměřené např. na ekologičnost nové strategii orientované na co největší šetrnost k přírodě.

### **2.1.2 Vztah kultury a struktury**

Mezi kulturou a strukturou organizace nacházíme podobný vztah, jako je tomu u strategie. Vzájemně jsou propojeny a jedna formuje druhou. Armstrong vysvětluje, že kultura organizace ovlivňuje strukturování organizace, ale i její operační systémy. Ty se týkají míry striktnosti struktury, rozsahu formální a neformální komunikace. V kultuře je implicitně zakódován počet úrovní řízení, rozsah kontroly manažerů apod. A stejně tak i struktura organizace předem determinuje možnou podobu kultury. Byrokratická organizace s mechanistickým přístupem bude např. klást důraz na dodržování systémů a manuálů, jejichž pomocí se pokouší řídit. U organizací s volnější strukturou reagující flexibilně na aktuální situaci se nastavení projeví i v uvolněnější kultuře (Armstrong, 1999, s. 362).

## **2.2 Vliv kultury organizace na výkonnost**

Spojitost mezi kulturou a výkonností organizace je odborníky studována od počátku 80. let. Hnacímotorem byla snaha amerických manažerů udržet krok s japonským managementem. Většina

tehdejších výzkumů se však zaměřila na hledání shodných rysů úspěšných firem, které se ale po čase ocitly v problémech, a získaná data a z nich vyplývající doporučení tak pozbyla relevance. Myšlenka toho, že kultura a výkonnost spolu souvisejí, se však udržela nadále a začala být zkoumána systematictěji. Hlavními parametry kultury, které mají vliv na výkonnost organizace, jsou síla kultury a její obsah (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 51; Dědina, Odcházal, 2007, s. 222).

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.4, silná kultura je chápána jako vyhraněná, stabilní, vysoce sdílená a respektující určité předpoklady, hodnoty a normy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52). Síla kultury tedy vyjadřuje, nakolik jsou hodnoty, normy a postoje v organizaci sdíleny (Dědina, Odcházal, 2007, s. 222). Silná kultura s sebou nese výhody v podobě souladu ve vnímání a myšlení pracovníků, sdílení společných hodnot a cílů a zároveň usměrňuje chování lidí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52; Dědina, Odcházal, 2007, s. 222). Nevýhodou může být, že silná kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost, zabraňuje myšlení v alternativách a způsobuje rezistenci vůči změnám (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52–53). Může též vést k uzavřenosti vůči signálům z vnějšku (Dědina, Odcházal, 2007, s. 222).

V kombinaci se silou kultury působí na výkonnost organizace i obsah kultury. Ten jednak aktivuje pracovníky v závislosti na konkrétních hodnotách a normách a zároveň je směřuje k naplňování těchto hodnot a cílů (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 53). Obsah kultury též určuje, zda bude vliv na výkonnost pozitivní nebo negativní (Dědina, Odcházal, 2007, s. 222).

### **3 Vztah národní kultury a kultury organizace**

#### **3.1 Národní kultura a kultura organizace z pohledu řízení**

Na podobu kultury organizace má nemalý vliv i prostředí a „vnější“ kultura, která organizaci obklopuje a formuje. Není to však jen národní kultura, Šigut dále vyjmenovává nadnárodní organizační kulturu, např. industriální kulturu proamerické společnosti, národní kulturu, regionální kulturu, kulturu organizace a subkultury divizí nebo útvarů (Šigut, 2004, s. 31). V této subkapitole bude však hlavní pozornost věnována národní kultuře a kultuře organizace, jejich vymezení a vzájemnému vztahu.

Národní kulturu můžeme vnímat jako soubor hodnot, norem, základních předpokladů, zvyků a tradic, které jsou společné určité skupině lidí, která je vymezena historicky či územně. Tyto prvky jsou ve společnosti hluboce zakotveny a jsou předávány z generace na generaci. Za faktory ovlivňující národní kultury Brooks považuje jazyk, právní systém, hodnoty, vzdělání, politický systém a náboženství (Brooks, 2003, s. 241).

Vztah národní kultury a kultury organizace může být dle Šiguta nahlížen třemi různými způsoby. Buď že kultura organizace je reflexí národní kultury, nebo že v rámci jedné národní kultury vznikají různé kultury organizací, na které mají vliv i jiné determinanty. Třetí pohled vnímá význam národní kultury na formování kultury organizace jako téměř nulový (Šigut, 2004, s. 31).

Až do 60. let, jak píše Brooks, vévodila světu managementu myšlenka kulturní konvergence, tedy že vzájemným propojováním obchodního světa dochází ke stírání kulturních rozdílů, jakési unifikaci kultury, jejíž dřívější specifika již nebudou zasahovat do fungování organizací. Později, zejména v 80. letech, se však začalo ukazovat, že ani nyní neplatí univerzální manažerské poučky a návody, a odborná veřejnost se přiklonila spíše k myšlence kulturní divergence (Brooks, 2003, s. 255). V současné době, kdy je celosvětový trh propojen ještě více než dříve, kdy se jednotlivé firmy vzájemně ovlivňují svými produkty, přístupem ke klientům, určováním nových trendů apod., Dědina a Cejthamr ještě přidávají ovlivnění cenovými, platebními a měnovými podmínkami, celními předpisy, jazykovými a spotřebními zvyklostmi jednotlivých národů i když jsou pro lepší spolupráci a snadnější konsenzus trhy sjednocovány a normovány, přes to si podnikatelé a firmy v jednotlivých státech stále uchovávají svá specifika. Kultura organizace tedy může být chápána i nadále jako reprezentant národní kultury (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 273).

Hofstede upozorňuje, že ačkoli se pro národy i organizace shodně používá pojmu kultura, nejedná se v žádném případě o tentýž jev. Kultura, resp. symboly, hrdinové, rituály a hodnoty mají v obou případech odlišný charakter a sehrávají odlišné úlohy. Výzkumy zkoumající sjednocení národních kultur v důsledku globalizace dokládají tento jev na základě stejného oblékání lidí po celém světě (symbolů), sledování stejných seriálů (hrdinů) a např. hraní stejných her (rituálů). Tedy dokládají globalizaci unifikací povrchních složek kultury. Kdežto výzkumy zaměřené na hlubší složku kultury, tedy na hodnoty, dokládají, že u nich k tak výrazným změnám nedochází (Hofstede, 1999, s. 139–140). Naopak se ukazuje, že vykořenění člověka z jeho národní kultury a přesazení do jiné v něm ještě posílí původní přesvědčení, tedy Francouz je v japonské firmě ještě více Francouzem.

Globalizační síly tedy mohou mít na národní kultury spíše posilující vliv (Lukášová, 2010, s. 55–56). Tento názor však není mezi autory jednotný. Někteří se naopak domnívají, že globalizace národní kultury potlačuje a navíc, že řada moderních států už ani není postavena na národním principu (Šigut, 2004, s. 38).

### **3.2 Analýza národní kultury**

Nejvýznamnějším badatelem v oblasti zkoumání národních kultur v kontextu organizací je pravděpodobně Geert Hofstede, který v 70. letech svým rozsáhlým výzkumem položil základy zkoumání specifík jednotlivých kultur. Ve svém výzkumu stanovil čtyři (později pět) základní dimenze národní kultury. Získané výsledky mu umožnily porovnat mezi sebou jednotlivé národy, případně je seskupovat podle různých kritérií. Tím odhalil až překvapivou shodu mezi určitými zeměmi, zapříčiněnou např. podobností jazyka, historického vývoje či geografického umístění.

První dimenzí, kterou Hofstede stanovil, je rozpětí (vzdálenost) moci, mocenský odstup. Ten určuje společenský odstup mezi lidmi různého postavení. Kde je vysoká hodnota rozpětí moci, tam existuje velká propast mezi podřízenými a nadřízenými. Zaměstnanci se nevyptávají nadřízených a chtějí být spíše řízeni. V zemích s menším mocenským odstupem jsou na sobě podřízení a nadřízení více závislí a vedoucí pracovníci si musí úctu spíše zasloužit, než že by byla přirozeně dána (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 33; Brooks, 2003, s. 246). Další kategorií je individualismus kontra kolektivismus. Tato hodnota vyjadřuje, zda je člověk spíše zvyklý postarat se o sebe sám, nebo zda je více vázán na skupinu. Dalším národním rysem, jehož hloubku Hofstede zkoumal, je vyhýbání se nejistotě, které vyjadřuje postoj lidí k nejasnostem, změnám a nepředvídatelným situacím.

V některých kulturách se lidé necítí dobře při nevyjasněných okolnostech, v proměnlivém a těžko odhadnutelném prostředí. Nejistota u těchto lidí může vyvolávat stres a tím snižovat jejich pracovní výkonnost. Tito lidé mají radši jasně daná pravidla a pokyny, rádi znají svoji budoucnost a neradi řeší problémy ad hoc. Národy jsou dále zkoumány dle míry jejich maskulinity či feminity, tedy nakolik jsou jejich příslušníci průbojní, zaměřeni na výsledek, nebo naopak empatictí, skromní. V maskulinních kulturách jsou obdivováni silní neohrožení hrdinové, jako například Rambo nebo Batman, ve femininních kulturách jsou v přízni spíše neohrabaní naivní antihrdinové, mezi něž by se dal zařadit i český Švejk (Brooks, 2003, s. 247–249; Hofstede, 1999, s. 90). Index dlouhodobé orientace, který v původním výzkumu nebyl a byl zařazen až později, zachycuje schopnost orientace na dlouhodobé cíle i za cenu zřeknutí se lákavějších krátkodobých (Dědina, Odcházal, 2007, s. 234; Stach, 2011, s. 72; Hofstede, 1999, s. 87). Analýza národní kultury, zejména střetu dvou odlišných kultur, bude tvořit podstatnou část výzkumného šetření v závěru práce, Hofstedeho přístup zde proto nemůže být opomenut.

### **3.3 Střet národních kultur a kultur organizace v rámci mezinárodní spolupráce**

Propojování podniků, fúze a akvizice jsou dnes v globální ekonomice běžnou praxí. Jak píše Hofstede „od šedesátých let je, poprvé v historii, svět jedním trhem“ (Hofstede, 1999, s. 174). Slučování organizací ale zdaleka nepřináší takové zisky, jaké by si jeho iniciátoři přáli. Lukášová, Nový a kol. uvádějí na řadě výzkumů, že přibližně 50 % fúzí zničilo akcie firem, zhruba u 30 % se pozitivní výsledek projevil pouze marginálně. Navíc 50 % akvizic bylo po pěti letech vnímáno negativně (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 65). Při těchto náročných operacích by se manažeři

měli podle Lukášové důkladněji zabývat otázkou, zda mohou a měly by být aplikovány vlastní koncepty řízení do zahraničních poboček (Lukášová, 2010, s. 63). Ukazuje se totiž, že příčinou neúspěchu bývá jednak nekompatibilita dvou různých kultur, jejichž vzájemné nepochopení vede k nedorozuměním, a za druhé je na vině mnohdy direktivní styl zavádění změn ze strany větší organizace, který může útočit na suverenitu druhé strany. Lukášová, Nový a kol. nazývají tyto problémy kulturním šokem, který prožívají pracovníci spojených firem, rezistencí vůči změně a obranou vlastní identity. Kulturní šok, který je vyvolán rozdílností sloučených kultur, přináší dezorientaci, nedůvěru, nedorozumění, ztrátu iluzí a důvěry v organizaci, což následně vede ke snížení pracovní výkonnosti a ke zvýšení fluktuace. Obrana vlastní identity je dána pocitem vykořenění vlastních hodnot, norem a základních předpokladů, které člověk sdílel s původní organizací. Jejich změna ze strany druhé organizace může být vnímána jako velmi silný zásah do suverenity, která znamená ztrátu postavení a hrdosti. Kombinace všech těchto jevů může vést k nejistotě a neochotě spolupracovat. Zabránit se tomu dá jen správným a cíleným vedením ze strany managementu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 65–67). Adlerová proto místo přístupu kulturní dominance navrhuje jako efektivnější řešení model kulturní synergie, kde jsou jednotlivé rozdíly vnímány jako výchozí potenciál pro vznik nového a společného synergického způsobu vedení (Lukášová, 2010, s. 63). Kulturnímu šoku ale nemusí být vystaveny jen celé organizace, ale například i jednotlivci, který je vyslán mateřskou organizací na delší dobu do cizí země. Jeho aklimatizace je náročným procesem, který většinou nezvládne sám a potřebuje k ní podporu vedení. Je-li v cizině příliš dlouhou dobu a dojde-li ke kulturním posunům i v jeho vlasti, je vystaven tzv. opačnému kulturnímu šoku. Z těchto důvodů se od vysílání pracovníků na delší časová období upouští a situace se řeší využitím místních lidí (Brooks, 2003, s. 253).



Ke konfliktům může ale docházet jak na úrovni kultury organizace, tak na úrovni národní kultury. Pokud jsou rozdíly na obou úrovních silné, neřešené a oboustranně nepřijaté, je funkční spolupráce téměř vyloučena. Různí autoři se shodují, že velké rozdíly v národní kultuře determinují i velké rozdíly v kultuře organizace, protože hodnoty, normy a předpoklady sdílené národem ovlivňují podobu organizačních praktik. Zároveň platí, že nastavení kultury organizace lze měnit snáze, než kulturu národní. Na druhu stranu, se ukazuje, že ačkoli je rozdíl mezi partnery při mezinárodní fúzi či akvizici větší, jsou na možné problémy obě strany lépe připraveny než v případě domácích propojení a mohou být vzájemně tolerantnější (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 67, 69).

### **3.4 Vliv národní kultury na fungování organizací**

Míra vlivu národní kultury na fungování organizace je předmětem zájmu badatelů již od 70. let 20. století. Provedené výzkumy prokázaly, že národní kultura determinuje řízení organizace především při vytváření a volbě organizačních struktur; ovlivňuje míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí; určuje styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci; představy pracovníků o roli manažera a formuje motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur. Tyto kulturní rozdíly navíc předurčují možnosti aplikovatelnosti jednotlivých metod a teorií v té které zemi (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 34–35).

Již postoj samotného jedince je klíčový pro chod organizace a i těmto jednotlivostem musí být věnována pozornost. Podle Brookse si například jedinec, který vyrůstal v kulturně izolovaném prostředí, může do života přenášet etnocentričtější či provinčtější pohled na

svět, kvůli kterému následně vnímá vše cizí jako nepřátelské. Pro mezinárodní spolupráci je však nutné u těchto lidí upravit jejich postoj na více globální. Na úrovni jedince je rovněž velmi významné hledisko selektivního vnímání, které má u jednotlivých národů různou hodnotu a vede k vnímavostnímu stereotypu. Jeho důsledkem je škatulkování lidí dle několika výrazných znaků (Brooks, 2003, s. 255–256).

Způsob vedení je určen faktorem mocenského odstupu, který je dán určitému národu. Brooks zdůrazňuje, že ve Francii je tolerován více autokratický styl řízení, jelikož mezi lidmi je přirozeně nastaveno větší rozpětí moci, kdežto například v USA jsou podřízení zvyklí na těsnější vztah se svým vedoucím, který si od nich nezachovává takový distanc. Otázka vztahu národní kultury a organizační struktury souvisí s faktem, že ačkoli po celém světě došlo k rozvoji byrokracie, měla na různých místech odlišný charakter. Hofstede ve svém výzkumu došel k závěru, že podoba byrokracie, a tedy i organizačních struktur, souvisí s velikostí mocenského odstupu a vyhýbání se nejistotě. Jejich odlišná kombinace vytváří čtyři typy byrokracie. Nejtradičnější je tzv. plná byrokracie s velkým mocenským odstupem i únikem před nejistotou. Je pro ni typický pevný hierarchický systém a řada pravidel a předpisů. Tím by se dle mého názoru dal částečně vysvětlit i charakter Evropské unie, jejíž byrokratická podoba je utvářena především v Belgii, pro kterou je, spolu s Francií, tento typ byrokracie typický. Právým opakem je model tržní byrokracie, který si zakládá na flexibilitě založené na nelpění na strukturách a pravidlech. Tento přístup najdeme ve Velké Británii či Skandinávii. Hybridními variantami jsou osobní byrokracie, založená především na úctě k nadřízeným a velkému mocenskému odstupu, typickému zejména pro asijské země, a pracovní byrokracie, ve které nejsou lidé tak pevně ukotveni v hierarchii, ale naopak jsou svázáni přesnými pravidly. Tak je tomu například v Německu nebo Izraeli (Brooks, 2003, s. 258–259).

Lukášová

dokazuje, že organizační procesy jsou ovlivněny i rozdílným vnímáním klíčových manažerských funkcí. Pro Francouze je klíčová kontrola, pro Brity koordinace, Němci kladou důraz na plánování. U jednotlivých národů se liší i přístup k rozhodování, k tomu, kdo je do něj zahrnut, kdo má rozhodující slovo, jak rychle je učiněno apod. Při mezinárodních stycích pak může vznikat dojem, že partner se rozhoduje pomalu nebo naopak, že přijímá rozhodnutí příliš ukvapeně a bez konzultace s podřízenými (Lukášová, 2010, s. 59). Historické souvislosti, které vedly ke zformování jednotlivých národních předpokladů, přístupů a hodnot, se utvářely stovky let. Jsou tedy cílenými zásahy téměř neovlivnitelné. Je tudíž nutné se zaměřit spíše na pochopení zvyklostí a pravidel jednotlivých národů a v rámci zkvalitnění spolupráce se intenzivně věnovat jejich symbióze.

## 4 Specifika české a německé kultury

Mohlo by se zdát, že v době globalizace, relativního zmenšování vzdáleností a virtuálního propojování lidí po celém světě dochází k rychlejšímu a snadnějšímu šíření a vzájemnému prolínání a ovlivňování kultur, a tím i k postupnému stírání rozdílů mezi národy. Že tomu tak zcela úplně není, jsem deklarovala již v kapitole 3.1. Přesto existuje skupina pracovníků, která se těmto trendům vymyká a jde spíše cestou konvergence kultur. Jsou to manažeři, kteří jsou v nejužším styku s nadnárodními vlivy, které na ně kladou ve všech zemích obdobné nároky, a tedy stále více sjednocují model ideálního manažera. Snaží se přizpůsobovat době, učit se stále novému a přejímat od ostatních jen to nejlepší. „Pro manažery se význam národa a státu ztrácí – uvažují v nadnárodních, světových měřítcích. ... Stávají se ‚manažery bez státu‘, opravdovými světoobčany“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 80). Mezi pracovníky na nižších pracovních pozicích převažují spíše divergentní tendence. Stále je u nich silně zafixována určitá stereotypní představa o ostatních národech a jejich specifických attributech, které se týkají jednání, chování, komunikace či charakterových vlastností, a tato představa se jen velmi těžko vyvrací. Vezmeme-li ale v úvahu, že světové podniky se neustále propojují, ale zároveň mezi lidmi přetrvávají stereotypní přístupy k ostatním národům, a především, že jednotlivé kultury se od sebe významně odlišují, je třeba se zaměřit na souvislost mezi národní kulturou a kulturou organizace.

Na otázku vlivu národní kultury na kulturu organizace zaměřil jeden ze svých výzkumů i Hofstede. Zkoumal chování zaměstnanců firmy IBM (pro výzkum označené jako HERMES) v pobočkách ve 40 zemích

světa. Rozdíly v chování připisoval právě působení národní kultury, jelikož se jednalo o organizaci řízenou jednotným způsobem. Na základě svých zjištění dospěl k názoru, že vliv na management mají nejen národní, ale i regionální kultury. Kulturní rozdíly se na národní úrovni podle něj projevují spíše v hodnotách, kdežto na podnikové úrovni existují odlišnosti především v postupech a praktikách (Šigut, 2004, s. 35–36).

#### **4.1 Střet dvou národních kultur**

Styk dvou kulturně odlišných skupin většinou nepřináší přirozené porozumění a splynutí, ale naopak utvrdí obě skupiny v jejich vlastní identitě. Jedinec v kontaktu cizinců není vnímán sám za sebe, ale prostřednictvím stereotypu jako zástupce národa se specifickými vlastnostmi (Hofstede, 1999, s. 163).

Spolupráce či spojení dvou organizací z odlišných zemí může probíhat různými způsoby. Hofstede uvádí jako varianty mezinárodní expanze převzetí existující firmy, mezinárodní fúzi, společné mezinárodní podnikání, částečnou spolupráci a jako specifický případ začátek na zelené louce (Hofstede, 1999, s. 174–175). Každá možnost přináší různé výhody a naopak úskalí, která se dají eliminovat, ale vedení organizací je často přehlíží, jelikož spolupráci mají v rukou především finančníci, kteří kulturní složku nepovažují za důležitou. Blíže bych se zastavila u varianty převzetí existující firmy. V organizaci, kterou se budu zabývat v empirické části, sice nedošlo k úplnému převzetí, zahraniční, nepoměrně větší partner koupil jen menšinovou část akcií, ale v Hofstedeho rozdělení se tato situace svým charakterem nejvíce blíží právě převzetí. Hofstede uvádí, že v tomto případě je podnik koupen jako celek, tedy včetně ucelené kultury organizace a národní kultury. Cizí převzetí podle něj na jednu stranu

umožňuje rychlou expanzi, na druhou stranu ale skrývá velká rizika. Uvádí paralelu o výchově vlastního a adoptovaného dítěte v době puberty, kdy se jeho návyky mění a náklonnost získává jen velmi těžko. Způsobem, jak problémy integrace nového člena překonat, je zanechat si od něj odstup a nepouštět se do jeho integrace vůbec. Uvažovat o něm pouze jako o investici do portfolia. Tento případ však nebývá častý. Investující organizace většinou o integraci usiluje a nezřídka hrubou silou. Pozice ve vedení bývají obsazovány vlastníkovými lidmi. To však může často vést k rozvratu lidského kapitálu, a tím i finančního. Doporučuje se nechat si před provedením obchodu vypracovat analýzu kultury jak své, tak druhé organizace a zjistit jejich vzájemnou kompatibilitu (Hofstede, 1999, s. 174–175).

## **4.2 Specifika české národní kultury**

Výzkumy národní kultury založené na Hofstedeho výzkumných metodách (viz zde 3.2) byly provedeny i v České republice, ale jejich validita je značně zpochybnitelná. Jak uvádí Stach ve své práci, například český psycholog Kolman zahrnul do svého výzkumu pouze vysokoškolské studenty, Světlík se zase zaměřil jen na pracovníky v řídicích funkcích. Sám Hofstede, který publikoval výsledky pro Českou republiku, zde neprovedl samostatný přímý výzkum, ale výsledky vypočetl na základě replikace a kvalifikovaného odhadu, neuvádí ovšem, z jakých replikací vycházel. Vlastní výzkum Hofstedeho metodikou provedl i Stach. Výsledky jednotlivých autorů se však značně liší (Stach, 2011, s. 69). Viz tabulka 1. Čím je číslo v tabulce vyšší, tím je vyšší i míra tohoto indexu.

*Tabulka 1: Indexy české národní kultury (Stach, 2011, s. 72)*

	<b>Indexy české národní kultury</b>			
	Hofstede	Stach	Kolman	Světlík
<b>Index vzdálenosti moci</b>	57	30	53	67
<b>Index individualismu</b>	58	93	73	56
<b>Index maskulinity</b>	57	23	39	10
<b>Index vyhýbání se nejistotě</b>	74	86	61	70
<b>Index dlouhodobé orientace</b>	13	51	23	X

I přes rozdíly ve výsledcích se dá konstatovat, že u Čechů výrazně převažuje individualismus nad kolektivismem, dominuje u nich spíše femininní smýšlení a mají silnou tendenci se vyhýbat nejistotě. U indexů vzdálenosti moci a dlouhodobé orientace není výklad už tak jasný (Stach, 2011, s. 72).

Hofstede však provedl samostatnou analýzu svých výsledků, na základě nichž Čechy popisuje. Pro index vzdálenosti moci uvádí skór 35 (místo 57, které mu připisuje Stach, HČ), tedy velmi nízký, vyznačující potřebu nezávislosti, decentralizaci moci, rovnost práv a neformální jednání mezi nadřízenými a podřízenými. Vidí Čechy jako spíše individualisticky založené (i když ne tolik jako ostatní badatelé, HČ). Lidé se starají sami o sebe a vypomáhají si maximálně v rámci rodiny. V české společnosti podle něj převažuje femininní přístup k životu, tedy především důraz na jeho kvalitu, pohodu, manažeři činí rozhodnutí konsenzem, pracovníci oceňují zejména rovnost, solidaritu a kvalitní pracovní život. Oblíbená je v práci zejména flexibilita a volný čas. Je zde vysoká míra vyhýbání se nejistotě, tedy lidé přísně dodržují kodexy chování a nemají rádi neortodoxní nápady a chování. Jsou zvyklí pracovat, preciznost je pro ně samozřejmostí, ale inovace mohou narážet na jejich odpor. Časová orientace je velmi nízká, tedy krátkodobá. Důraz je kladen na úctu k tradicím, touha držet krok

s dobou a dosáhnout rychlých výsledků vítězí nad ukládáním do budoucnosti (Hofstede, 2012 a, s. 1).

Nový a Schroll-Machl na základě rozsáhlých výzkumů pojmenovávají specifika typická pro Čechy takto. Prvním z nich je orientace na vztahy. Češi ve vzájemném kontaktu tíhnou spíše ke kvalitním vztahům a příjemnému sociálnímu prostředí, věcnou rovinu staví až na druhou kolej. Důležitější je pro ně dodržet osobní závazky a vzájemné vztahy než formální pravidla. Struktury a plány podceňují, důkazem skutečné inteligence je schopnost improvizace a obcházení pravidel. V relativně nevýhodné mezinárodní situaci jsou Češi, jakožto malý národ, ke všemu cizímu nedůvěřiví, potřebují čas na seznámení a ve výsledku si vše přizpůsobí svým vlastním potřebám, nepřejímají nic v původní podobě. Tvořivost jim kompenzuje deprivaci z tlaku cizích vlivů a zároveň jim přináší pocit svobody a suverenity. Jsou schopni zajímat se a řešit více různých věcí najednou, a to i na prvních pohled (pro jiné národy, například Němce) neslučitelných, např. žertovat u vína a při tom řešit pracovní otázky. Lidé poznávají u druhých poměrně široké spektrum jejich osobnosti, protože práce – soukromí, role – osobnost, formální – neformální není jasně oddělováno. Při komunikaci Češi používají silný komunikační kontext, tedy řada věcí je v komunikaci vyjádřena pouze implicitně a řeč je doprovázena neverbálními signály. Typické je také vyhýbání se konfliktům až na nejzazší možnou mez (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 190–194).

Pavlica a Thorpe vidí na základě svých šetření českého manažera jako toho, který považuje své podřízené za nekompetentní nebo líné, podceňuje jejich potřeby a zanedbává jejich rozvoj. Naopak zdůrazňuje individuální osobní kvality a manažera považuje za nejvlivnějšího, nadřazeného příslušníka mužského pohlaví (Brooks, 2003, s. 261–262).



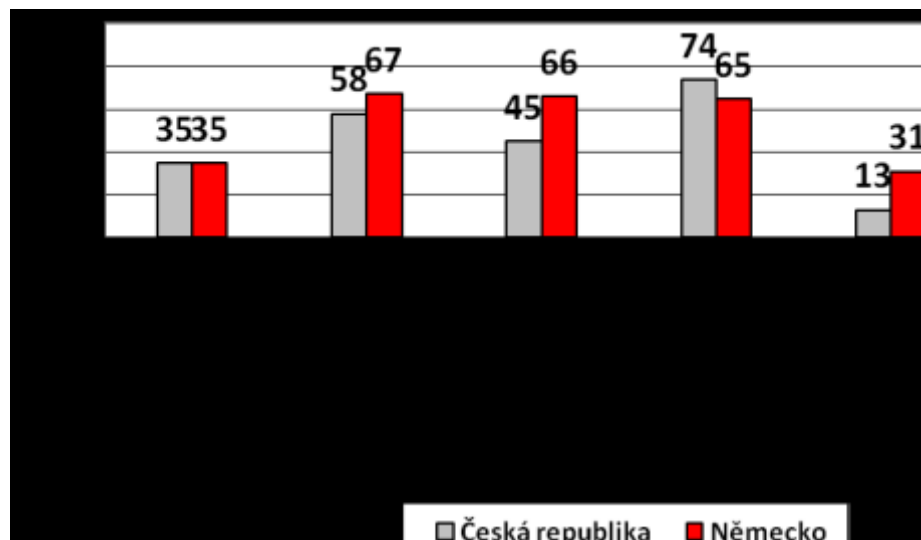
### 4.3 Specifika německé národní kultury

Hofstede provedl svůj výzkum i v Německu, kde už proběhl dle běžných výzkumných standardů. Podle jeho zjištění je německý index vzdálenosti moci nízký, dosahuje pouze 35, z toho vyplývá vysoká decentralizace, rozsáhlá spolurozhodovací práva, přímá a participativní komunikace. Německá společnost je výrazně individualistická, skór činí 67. Loajalita je založena na osobních preferencích k lidem, ale i na smyslu pro povinnost a zodpovědnost. Komunikace je velmi přímá. Mezi Němci převládá maskulinní přístup k životu. Dokazuje to skór 66. Výkon je ceněn velmi vysoce, lidé se zaměřují především na svoji práci. Od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní. Výsledek 65 poukazuje na vysokou míru vyhýbání se nejistotě. Vše musí být přesně naplánováno a promyšleno. Nejistota je umenšována i důrazem na odborné znalosti. Naopak časová orientace u nich není příliš vysoká, dosahuje hodnoty 31. Je sice o něco vyšší než u Čechů, ale dá se vyhodnotit obdobně (Hofstede, 2012, a, s. 1).

Bělohlávek, Košťan a Šuleř se pouštějí do charakteristiky německého národa na základě historických souvislostí. „Německá kultura je ovlivněna tradicí pruského státu a vyznačuje se důrazem na disciplínu, přesnost, úzkostlivé dodržování čtených norem a zákonů. Pečlivé plánování je spojeno se stejně pečlivým plněním plánů. Webrovská systematickosti a snaha předejít jakékoliv nahodilosti selhává v momentu, kdy se něco neočekávaného skutečně stane. Vzhledem k neschopnosti improvizace pak nastává katastrofa. Vedoucí nebývají demokratičtí, spíše jen přenáší na pracovníky úkoly shora. Vysoce se cení serióznost, humor není žádoucí. Výjimkou jsou však veselí a bodří jižní Němci“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 79). Německá organizační struktura bývá hierarchická, působnost jednotlivých pracovníků je přísně vymezená, styl řízení je direktivní. Plánování je

důkladné a přesné, při zadávání úkolů je předáván detailní popis úkolu, důraz je kladen na přesný postup, který je důsledně kontrolován. Pojem tým pro Němce znamená skupinu odborníků, kteří mají jasné vymezené pravomoci. Porady mají podobu přenášení úkolů a bývají direktivně řízené. Ideální manažer je spatřován v odborníkovi-systematikovi. Stručně shrnout by se dala i doporučení, jak s Němci jednat, aby vše proběhlo hladce. Němci si potrpí na přesnost, při příchodu je tedy nutná dochvilnost, doporučuje se zahájit jednání neformálně, nejlépe chválou zákaznickovy firmy nebo výrobku. Nejvýše si cení solidnosti a spolehlivosti, naopak odsuzují zmatenost, nepřipravenost nebo příliš ležerní přístup (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 81–82).

Srovnáme-li na základě Hofstedeho výsledků Čechy a Němce v jednotlivých pěti kategoriích, zjistíme, že mezi nimi neexistují diametrální rozdíly. Až na český femininní přístup oproti německému maskulinnímu. Oba národy jsou orientovány spíše krátkodobě, mají vysokou tendenci vyhýbat se nejistotě, jsou silně individualistické a mají malou vzdálenost moci (Hofstede, 2012).



*Graf 1: Porovnání České republiky a Německa podle Hofstedeho výzkumu (Hofstede, 2012 b, s. 1)*

Němci se Čechům zdají až moc puntičkářští, naopak Němcům na Češích vadí jejich nadhled a schopnost nebrat vše smrtelně vážně (Šigut, 2004, s. 31). Němci rádi postupují podle předem připravených plánů a improvizace se jim jeví jako možné riziko vzniku nepředvídatelných chyb. Naopak Češi jejich postoj hodnotí jako strnulost a nepřizpůsobivost. Němci jsou zaměřeni především na věcnou stránku problému a striktně oddělují pracovní od soukromého. Češi naopak na první místo kladou mezilidské vztahy, které systematicky budují i v práci, zakládají si na neformální mezilidské atmosféře a často spojují zábavu s prací. V očích Němců však toto jednání může vzbuzovat dojem neprofesionality a neserióznosti.

## **5 Důsledky propojení dvou rozdílných organizací**

### **5.1 Obsah a cíle výzkumného šetření**

Závěrečná část práce je věnována empirickému výzkumnému šetření v organizaci. Konkrétně se jedná o reklamní agenturu Kaspen/Jung von Matt. V této reklamní agentuře jsem se zajímala o důsledky, které přinesl vstup zahraničního, přesněji německého, kapitálu, i když s minoritním akciovým podílem. Můžeme tedy hovořit o „zaštítění“ nebo o „zasítování“ pod velkou nadnárodní agenturou. Analýzu právě této situace jsem si zvolila z toho důvodu, že mám do agentury přístup a mám určité povědomí o historii a dění uvnitř. Pro další postup jsem se řídila strategií tvorby sociologických výzkumů, neboť ty „se zabývají prvky, jevy a procesy a jejich významnými vztahy, což vše jsou součástí sociální skutečnosti a spoluvytvářejí její reálnou podobu,“ (Reichel, 2009, s. 21) a tím pádem nejlépe odpovídají předmětu mého zájmu.

Výchozí myšlenkou, která se zároveň stala motivací pro tvorbu této práce, byla otázka, jaký vliv a důsledky měl na malou českou reklamní agenturu vstup silného německého partnera. Tuto myšlenku jsem reformulovala do podoby výzkumného problému „Změny v malé české reklamní agentuře vyvolané propojením se silnou německou agenturou“. Z něj vzešly jednotlivé výzkumné otázky, tedy:

1. Jak se v Kaspenu projevil příliv peněžního kapitálu?
2. Jak cizí organizace Jung von Matt zasáhla do chodu stávající organizace Kaspen?

3. Jak se projevil střet dvou odlišných národních kultur?
4. Došlo ke změně kultury organizace Kaspen?
5. Jak se projevila případná změna na chodu organizace Kaspen?
6. Projevila se změna na výsledcích organizace?
7. Jak byla změna vnímána vedením a jak ostatními pracovníky organizace Kaspen?

Při řešení výzkumného problému vycházím z předpokladu založeného na předchozím povědomí o dění v agentuře, že vstup Jung von Matt byl pro Kaspen důležitý z několika důvodů. První skupina důvodů by se dala označit jako kulturně organizační, druhá jako národně kulturní. Do první skupiny zahrnuji to, že se původní malá česká agentura dostala do sítě nadnárodní organizace, s čímž bylo spojeno rozšíření organizační struktury o německého spoluvlastníka. Zároveň se cíle Kaspenu musely více přizpůsobit cílům Jung von Matt. Dalším hlediskem je i finanční stránka, která podle mého předpokladu začala více vystupovat do popředí, a začal na ni být kladen větší důraz. Růst organizace se mohl pravděpodobně projevit na podobě pracovního prostředí, které již muselo mít formálnější podobu. Formalizován začal být i běžný život v agentuře, respektive byla vydána pravidla, která regulovala chování pracovníků. Možné důvody národně kulturních problémů se dají přičítat střetu dvou historicky provázaných, ale zároveň odlišných kultur, tedy české a německé. Ačkoli, nebo možná právě proto, že Češi mají s Němci osobní i „nadosobní historické“ zkušenosti, sklouzává vnímání souseda do řady stereotypů nebo popřípadě i reálných poznatků, které jsou však přijímány se strachem a averzí. Tedy například velmi rozšířená je představa, že Němci jsou puntičkáři a mají tendenci ovládat slabší. Z toho mohla plynout obava, že po jejich vstupu budou zavedena

striktní pravidla, dohled a vše jim bude podřízeno. Cílem výzkumného šetření tedy bylo zodpovědět výzkumné otázky a tím dokázat, zda a jaký vliv má vstup byť minoritního zahraničního kapitálu velké organizace do organizace malé.

## **5.2 Teoretický rámec výzkumného šetření**

### **5.2.1 Druh výzkumného šetření**

Vzhledem k plánovanému charakteru výzkumného šetření jsem zvolila kvalitativní přístup k řešení problému. Ten se jednak lépe vypořádá s malým vzorkem respondentů a navíc může flexibilněji reagovat na nové poznatky. Velmi významné pro mne bylo i to, že „v kvalitativním výzkumu se etapy identifikace problému a formulace výzkumné otázky, přípravy výzkumu, sběru dat a jejich vyhodnocování vzájemně prostupují. ... Získané výsledky ovlivňují další sběr dat i plán výzkumu“ (Reichel, 2009, s. 64).

### **5.2.2 Metody výzkumného šetření**

Pro své výzkumné šetření jsem použila dvě základní výzkumné metody. Jako hlavní jsem zvolila polostrukturované interview, jelikož „dokáže řešit mnoho nevýhod jak nestrukturovaného, tak plně strukturovaného interview“ (Miovský, 2006, s. 159). Polostrukturované interview vyžaduje, oproti zcela nestrukturovanému, náročnější předchozí přípravu. Nezbytná proto byla tvorba rámcového schématu, které bylo závazné. Byly v něm specifikovány okruhy otázek, kterých se výzkumné rozhovory týkaly. Pořadí těchto otázek bylo možné měnit v závislosti na situaci tak, aby byla výtěžnost interview maximální. Nutně však musely být probrány všechny otázky. Pro zpřesnění a vysvětlení odpovědí jsem použila tzv. inquiry, tedy doplňující otázky, které pomáhají precizovat poznatky (Miovský, 2006, s. 160; Reichel,

2009, s. 111). Možnost jejich využití jsem ocenila zejména v případě, kdy respondent nedokončil svoji výpověď, hovořil o věcech předpokládajících určitou vstupní znalost, vyjadřoval se pouze v náznacích, expresivně zdůraznil nějaké slovo nebo jsem se chtěla ujistit o správnosti porozumění problému. Některé otázky získaly díky své šíři až narativní charakter, ačkoli Reichel označuje narativní rozhovory jako speciální formu nestrukturovaných interview (Reichel, 2009, s. 111). Druhou, spíše doplňkovou metodou byla analýza textových dokumentů, především interních materiálů organizace a mediálních výstupů souvisejících s daným tématem, tedy dokumentů úředních a veřejných (Reichel, 2009, s. 125). Konkrétně se jedná o soupis pravidel chování v organizaci, interní statistiku počtu pracovníků, online přehledy ocenění a online novinové články. Podle Reichelova třídění dle podoby se tedy jedná o psané a virtuální dokumenty, v obou případech jde o materiály s občasným výskytem. V případě dokumentů poskytovaných organizací se jedná o primární, v ostatních případech o sekundární dokumenty (Reichel, 2009, s. 126).

### **5.2.3 Výběrový soubor**

Základní soubor, tedy ten, kterého se zkoumání týká a zároveň je pro zkoumání dostupný (Reichel, 2009, s. 76), nebyl v případě mého výzkumného šetření příliš velký. Reklamní agentura Kaspen totiž spadá do kategorie malých organizací, v době svého založení čítala sedm pracovníků, v dnešní době něco málo přes čtyřicet. Navíc je v oboru reklamy velmi vysoká fluktuace, lidé v jedné agentuře setrvávají převážně od několika měsíců do dvou let. Najít tedy vhodné kandidáty, kteří by v Kaspenu pracovali dostatečně dlouhou dobu před změnou a zároveň po změně a byli tak schopni kvalifikovaně zhodnotit situaci, není příliš mnoho. Z hlediska metod došlo k tzv. záměrnému výběru, kdy jsou účastníci vyhledáváni podle určitých kritérií

(Miovský, 2006, s. 135). V tomto případě to byla doba a délka působení v Kaspenu. Reichel tento výběr, kdy „výzkumník znalý kontextů zkoumané problematiky vybere prvky sám,“ nazývá jako výběr úsudkem, účelový, či kvalifikovaný (Reichel, 2009, s. 83). Při vytipování vhodných kandidátů mi opět pomohly moje vazby uvnitř agentury. Ačkoli vzorek tří respondentů nemůže být v žádném případě vyčerpávající či úplný, obecně se u účelového výběru jeho reprezentativita téměř nepočítá (Reichel, 2009, s. 83), snažila jsem se vybrat co nejpestřejší složení výzkumné skupiny z hlediska věku, pohlaví, postavení i pracovní pozice. Prvním respondentem byl čtyřicetiletý výkonný ředitel agentury Kaspen/Jung von Matt Slavo Marušinec, který v ní pracuje od roku 2004 do současnosti. Druhým byl třiaadvacetiletý art director Tomáš Veselý, který v Kaspen/Jung von Matt začínal jako úplný nováček v polovině roku 2007, postupně se vypracoval až na seniorskou pozici a odešel téměř přesně po čtyřech letech v roce 2011. Posledním respondentem byla třicetiletá account directorka Tereza Havlíčková, která v Kaspenu začínala na pozici account manažerky a v současné době je na mateřské dovolené. V Kaspenu pracovala ve dvou etapách, nejprve osm měsíců na přelomu let 2006 a 2007 a podruhé v letech 2008 až 2011.

#### **5.2.4 Výzkumné otázky**

Výzkumné otázky jsem volila záměrně široké a obecné, aby se respondenti mohli šířeji rozpovídat o svých pocitech a názorech. I z toho, jak danou otázku uchopili, se dal vypožorovat jejich postoj k celé věci. Často se při obsírnější odpovědi dotkli tématu či skutečnosti, kterou jsem v otázkách neměla zahrnutu, ale která výrazně pomohla přesněji formulovat obraz skutečnosti. Sada otázek byla rozdílná pro výkonného ředitele a pro art directora a account directorku. To bylo dáno několika aspekty. Předně první rozhovor jsem dělala s výkonným



ředitelem. Okruh otázek byl rozšířen o detailní popis historie agentury, změny a vývoj jejích hodnotových rámců, strategií, nastavení kultury organizace v průběhu let apod. Na tyto otázky by další respondenti nemohli kvalifikovaně odpovědět a navíc tyto informace měly tuto práci spíše orámovat, uvést do kontextu. Pro mé zkoumání byly klíčové poznatky o období těsně před změnou, tedy příchodem Jung von Matt, v době změny a po ní. Navíc, jak již bylo řečeno výše a jak zmiňuje Reichel, „sbírání dat probíhá simultánně s jejich hodnocením. Podle toho se výzkumník rozhoduje, jak bude dále postupovat,“ (Reichel, 2009, s. 64). Pro art directora a account directorku jsem zvolila méně rozsáhlý soubor otázek zaměřených na užší téma. Miovský na začátek přípravy interview navrhuje základní tematické rozvržení, tedy definování tematických okruhů, jejich pořadí a skladbu (Miovský, 2006, s. 172). V tomto smyslu jsem rozdělila své otázky do čtyř částí, první se týkala popisu situace před příchodem Jung von Matt, druhá období změny a třetí charakteristiky období po změně. Otázky tedy byly řazeny chronologicky podle toho, jak se situace skutečně vyvíjela. Čtvrtá část sloužila pouze k charakteristice daného respondenta.

### *1. část – Před změnou*

Jak byste popsal atmosféru v Kaspenu před příchodem Jung von Matt?

Čím byl Kaspen typický?

Co se o něm říkalo v ostatních agenturách?

Čím byl Kaspen pro pracovníky zajímavý, lákavý?

### *2. část – Během změny*

Jak jste se dozvěděli o příchodu Jung von Matt?

S jakým předstihem?

Co vám o tom řekli? Kdo?

Co jste si o tom mysleli? Jaký na to byl v agentuře názor?

Jaká byla očekávání a jaké obavy?

Co se v té době dělo?

### *3. část – Po změně*

Změnilo se s příchodem Jung von Matt něco?

Jak to v Kaspen/Jung von Matt fungovalo potom?

Jak se změnila atmosféra? Zvyky? Pravidla? Řízení?

Změnily se priority? Přístup k práci? Výběr klientů?

### *4. část – Faktické informace*

Jméno

Pracovní pozice

Časové rozmezí působení v agentuře

„Do fáze přípravy spadá také získání informací o účastnících studie,“ (Miovský, 2006, s. 173). Se zasvěceným člověkem z agentury, který všechny respondenty osobně zná, jsem tedy konzultovala jednak povahu jejich práce a zároveň i jejich osobnostní vlastnosti, abych se mohla připravit na setkání s nimi i z hlediska volby vhodného oblečení, jazyka a vystupování. Miovský zdůrazňuje, že v rámci přípravy tazatele, což je druhá fáze aplikace interview, je nutné, aby dotyčný zvládnul jazyk cílové skupiny. Tedy aby se přizpůsobil nejen

formálnosti komunikace, ale například aby se vyvaroval i výrazů, které by mohly vyvolat na straně respondenta negativní reakci. Zároveň je potřeba, aby dostatečně pronikl do slangu a kontextu daného prostředí a snadněji se v něm orientoval (Miovský, 2006, s. 165, 173).

### **5.2.5 Místo a čas interview**

Potřebám respondentů a jejich dennímu režimu bylo nutné přizpůsobit i místo a čas schůzky, na které bylo provedeno interview. Miovský explicitně zdůrazňuje význam vhodného prostředí a denní doby, která je co nejvíce neutrální a zároveň vhodně koreluje se zvyklostmi cílové skupiny (Miovský, 2006, s. 157). Dbala jsem proto na to, aby si respondenti vybrali pokud možno místo, které pro ně bude co nejpříjemnější a vzdálenostně nejdostupnější, a dobu, která co nejméně zasáhne do běžného rytmu jejich dne. V případě schůzky s výkonným ředitelem Slavo Marušincem, která měla nejoficiálnější charakter, jsem zvolila setkání přímo v organizaci během pracovní doby. Jednak z důvodu toho, aby mi nemusel věnovat čas ze svého osobního volna, zároveň aby nebyl nucen se přesouvat na jiné místo a neméně důležitým faktorem pro toto rozhodnutí bylo i spojení interview s prohlídkou prostor organizace. Volbu dne a času jsem ponechala na Slavo Marušinci. Zvolil si podvečer mezi 17. a 18. hodinou, kdy už byl v agentuře relativní klid. V případě art directora Tomáše Veselého nebylo možné sejít se na pracovišti, neboť v současné době pracuje již v jiné reklamní agentuře. Rozhodl se tedy pro oblíbenou restauraci, kde jsme se sešli po pracovní době. Paradoxně nejobtížnější bylo sladit termín s account directorkou Terezou Hanzlíčkovou, která je sice na mateřské dovolené, ale má i řadu dalších povinností. Setkaly jsme se v kavárně v odpoledních hodinách a na interview jsme měly nejomezenější čas. Všechny rozhovory trvaly v rozmezí půl až jedné hodiny.

### **5.2.6 Fixace a zpracování dat**

Pro lepší orientaci během interview jsem měla připravený arch s okruhy otázek, které jsem si postupně odškrtovala. Jelikož se nejednalo o krátké jednoduché odpovědi, rozhodla jsem se pro zachování autenticity a díky tomu i vyšší kvality výzkumného šetření data fixovat audiozáznamem (Miovský, 2006, s. 197). Odpovědi respondentů jsem zaznamenávala na diktafon a následně je přepsala. Výsledné rozhovory jsem porovnávala z hlediska popisu jednotlivých událostí, tedy jak je jednotliví aktéři vnímali a jak je hodnotí. Dále jsem se zaměřila na to, co jednotliví respondenti považují za příčiny konfliktů a problémů. Celkové zhodnocení mělo vést k odpovědi na otázku, zda se v Kaspenu něco skutečně změnilo a případně co konkrétně.

### **5.2.7 Analýza výzkumného šetření**

Výchozím materiálem pro vyhodnocení kvalitativních dat pro mne byly audiozáznamy výzkumných rozhovorů, respektive jejich přepisy. Přepisy jsem učinila doslovné pro zachování co největší autenticity, ovšem nikoli mechanické, zohlednila jsem vypuštění nepodstatných pasáží. Jejich zpracování nebylo, ani nemohlo být, standardizované. Proces kódování proběhl ve smyslu rozřídění informací do segmentů a podskupin podle jejich charakteru (Reichel, 2009, s. 164–165). Zde by se získané informace daly kategorizovat do dvou základních skupin. Za první informace použité pro charakteristiku organizace a její historie a za druhé informace zachycující klíčové změny v kultuře organizace a příčiny konfliktů a problémů souvisejících s těmito změnami. Na základě „tzv. hledání vzorců, tj. hledání určitých opakujících se momentů“ (Reichel, 2009, s. 166), jsem poznatky dále systematizovala do osmi konkrétních důvodů vzniklých konfliktů.

### **5.3 Charakteristika reklamní agentury Kaspen/Jung von Matt**

Reklamní agentura Kaspen/Jung von Matt je akciová společnost čítající v době svého založení sedm pracovníků. Ani do dnešní doby nepřesáhla kategorii malých organizací, nyní ji tvoří něco málo přes čtyřicet pracovníků, viz Příloha D. Organizační struktura je plochá, mezi pracovníkem na nejnižší pozici a vlastníkem jsou pouze dvě, respektive tři úrovně. Vlastník Zdeněk Kašpar se stále aktivně zapojuje do chodu organizace a zajišťuje tzv. client service pro největší zákazníky. O úroveň níž je výkonný ředitel Slavo Marušinec, který má na starosti faktický chod agentury. Jeho přímými podřízenými jsou finanční ředitel, kreativní ředitel, vedoucí account manažerů a vedoucí DTP oddělení, kteří spravují jednotlivá oddělení, jejichž pracovníci jsou dále děleni jen na základě seniorského, základního či juniorského postavení.

Kaspen byl založen 23. prosince 2001, faktický provoz tedy zahájil v roce 2002. U zrodu stáli account directoři Zdeněk Kašpar a Robert Peňažka, kteří odešli z vysokých pozic v největší domácí reklamní agentuře Leo Burnett a rozhodli se, podle slov Slavo Marušince „poskytovat plus mínus stejné služby jako velké agentury, ale na lokální úrovni s trochu nižší cenou a lokálním pohledem“ (Marušinec, 14.3.2012). Kašpar a Peňažka založili malou agenturu, která svým charakterem měla zaplnit místo na trhu. Celý přístup byl založen na myšlence mimořádně kreativní práce nabízené jak klientům, tak jako příležitost seberealizace pro pracovníky. Od lidí se vyžadovalo vysoké pracovní nasazení, zejména v kreativní oblasti a za to jim byla poskytována odměna dle jejich představ. To znamenalo, že například lidem, kteří měli již v oboru velké zkušenosti, bylo nabídnuto vysoké finanční ohodnocení, úplným nováčkům byla zase dána šance se

všechno naučit a udělat si kvalitní portfolio, lidé, které již neuspokojovala práce v klasických agenturách, dostali možnost pracovat na vysoce kreativních projektech.

Hlavním heslem, zejména v počátcích, bylo „Každá kampaň je malá revoluce“. To charakterizovalo přístup k práci, způsob nebo návod, pro malou začínající agenturu, dle slov Tomáše Veselého „jak vést tu bitvu o pozornost v tom mediálním světě“ (Veselý, 4.4.2012). Tato strategie přivedla Kaspem záhy mezi špičku tuzemských reklamních agentur. Již od prvních let vyhrávaly její práce ceny za kreativitu Louskáček v konkurenci agentur patřících do sítí největších nadnárodních reklamních agentur. Podle Tomáše Veselého šlo o velmi dobře nastavený a funkční koloběh. „Tady to byla šance pro kreativce udělat si super portfolio a nasekat tam spoustu cen. A šlo to tam jednoduše, protože to tam chtěli všichni. ... Protože se vyhrávaly ceny a to automaticky přivádělo nové klienty. ... Lidi tam chtěli dělat, aby si udělali hezký věci a klienti s námi chtěli dělat, protože chtěli dělat s těma nejlepšíma“ (Veselý, 4.4.2012).

Ve svých začátcích se agentura pohybovala pod hranicí dvaceti pracovníků. Tomáš Veselý popsal situaci takto „před tím mi to přišlo, že to ani nebyla firma, že to bylo takový fajn uskupení lidí, kteří se snažili dohromady dělat něco hezkýho“ (Veselý, 4.4.2012). V počátcích nebyla pravidla v agentuře vyjádřena explicitně, jelikož u zrodu stála malá skupina lidí, kteří přesně věděli, co chtějí dělat, jak to dělat a čeho chtějí dosáhnout. Kultura organizace, tedy hodnoty, normy i základní předpoklady, se předávaly ústní formou a byly intenzivně sdíleny mezi pracovníky. Měly poměrně jasnou podobu a jejich význam byl klíčový pro fungování agentury, zejména v době její profilace na reklamním trhu. Výrazně se projevil otisk představ zakladatelů, je tedy možné souhlasit s Druckerem, že „  
organizace se vytváří shora.

Pokud nějaká organizace vyniká velkým duchem, je tomu proto, že velkým duchem vynikají lidé, kteří ji vedou“ (Drucker, Maciariello, 2006, s. 17). Kaspén se vyznačoval mezi ostatními agenturami především důrazem, který kladl na kreativitu, ta byla základní hodnotou. Vybíral si zejména ty klienty, kteří měli zájem o neotřelé nápady, díky tomu je mohli skutečně realizovat, to naznačuje správné provázání strategie a kultury. Vztahová vzdálenost mezi nadřízenými a podřízenými byla velmi malá, což ukazuje na vhodnou provázanost struktury a kultury. Tomáš Veselý popisuje organizační strukturu tak, že „člověk měl pocit, že je jako důležitý, že je součástí nějakýho organismu. A že i ta nejmenší část ovlivňuje ten celek“ (Veselý, 4.4.2012). Nastavený jazyk pracovní komunikace akceptoval mezi vedením a pracovníky na nižších pracovních pozicích tykání a oslovení křestním jménem. I samo pracovní prostředí podporovalo nastavenou kulturu, strukturu a strategii. Původní prostory nebyly určeny k tomu, aby v nich sídlila firma. Jednalo se například o byty. Prostředí tedy vytvářelo spíše neformální atmosféru. Lidé byli semknutější a orientovali se především na intenzivní práci, která je bavila. Tomu odpovídají úvahy o vlivu prostředí. Českou národní kulturu ilustruje schopnost improvizace. Pracovníci si zakládali především na tom, že se jednalo o původní malou českou agenturu, která se vypracovala mezi elitu pouze vlastním úsilím a nestojí za ní žádná nadnárodní společnost. Zároveň bylo národní vědomí posilováno spojením s českými značkami, se kterými Kaspén spolupracoval. Například se podílel na rozvoji Kofoly, kterou pomohl opět prosadit na český trh. Výrazné byly i jeho kampaně pro mobilního operátora Oskar.

V roce 2007 odešel jeden ze zakladatelů, Robert Peňažka, a založil si vlastní agenturu Yinachi, která se věnuje krátkodobějším, vysoce kreativním projektům. Podle Slavo Marušince se tento odchod na

chodu Kaspenu nijak výrazněji nepodepsal. Dále se ubíral svým směrem, pouze Robert Peňažka se začal realizovat v tom, co ho více bavilo. Do stejné doby, tedy do roku 2007, datuje Tomáš Veselý nástup finanční krize, která znamenala boj o přežití. Ten vedl k upuštění od zavedených hesel a postupů a nastartoval podle něj jakousi mezifázi či období přešlapování na místě. Tento čas bezvlády na jednu stranu znamenal kratší období, kdy agentura stagnovala, a lidé měli pocit, že se nic dobrého neděje. Zároveň se ale postupně začaly opět vytvářet dobré věci a nápady, které však vznikly v prostředí, které nebylo regulováno žádnými pravidly ani nařízeními.

Za jeden z nejvýraznějších zlomů v historii agentury označují shodně pracovníci i vedení moment, kdy Kaspen vypověděl mnohamilionovou smlouvu Vodafone. Taková událost neměla v českém reklamním světě obdoby. Důvodem byl přerod malého českého Oskara ve velký nadnárodní Vodafone. Prosazování kreativních nápadů přes zbytnělou organizační strukturu již nebylo tak snadné a na obou stranách rostla nespokojenost. Kaspen však nehodlal ze svých nároků na kreativitu slevit a rozhodl se raději pro razantní krok v podobě ukončení kontraktu. Tato událost byla velmi významná pro profesní svět reklamy, ale i pro samotné pracovníky, neboť ještě posílila jejich přesvědčení, že pracují v originální agentuře, která si jde svou cestou, hlavní hodnotou je pro ni kreativita a peníze jsou až druhořadé, to posílilo kulturu organizace a pocit sounáležitosti pracovníků s organizací.

Na podzim roku 2009 došlo ke vstupu zahraničního kapitálu a Kaspen byl zařazen do rodiny agentur Jung von Matt. Nejednalo se o klasickou akvizici, německý Jung von Matt získal pouze menšinový podíl (agentura nechce prozradit, kolik přesně procent). Jejich cílem bylo dle slov Marušince „položít nohu na český trh“ (Marušinec, 14.3.2012). Tato iniciativa souvisí s expanzí Jung von Matt do střední



Evropy, konkrétně do České republiky, Maďarska a na Slovensko. Kaspenu mělo spojení s větším partnerem přinést podporu při vytváření kampaní, klientům, kteří spolupracují s Jung von Matt, je Kaspen doporučován pro Českou republiku, pracovníci by měli mít možnost stážových výměn. Jednou ze základních podmínek dohody bylo, že se po vstupu Jung von Matt nesmí pro Kaspen nic změnit, pouze bude na konci roku vyplácet procenta ze zisku. Pracovníci však určité změny pocítili a mnohdy je nesli nelibě. Důvody konfliktů se pokusím objasnit v další části na základě získaných teoretických poznatků a informací z výzkumných rozhovorů.

V roce 2011 došlo v rámci zvýšení pracovní motivace k rozdělení kreativního a account oddělení do dvou samostatných týmů, tedy dvou kreativních a dvou account oddělení, která imitují dvě malé agentury. Každý tým má vlastní klienty a posílenou samosprávu, vzájemně soupeří, kdo dosáhne lepších výsledků. V čele každého týmu stojí jeden kreativce a jeden account, tím byla vytvořena další úroveň organizační struktury.

Kaspen/Jung von Matt je dnes považován za jednu ze čtyř nejúspěšnějších a nejkreativnějších agentur v Čechách (Brassányová, 2012, ř. 41). Nejúspěšnější ve smyslu velikosti mediálního prostoru, který obsazují jejich klienti, kvalitě kreativního výstupu, image agentury apod., tedy nikoli z hlediska počtu zaměstnanců či finančního obrátu. V tomto směru patří mezi nejmenší.

## **5.4 Důvody konfliktů vyvolaných příchodem Jung von Matt**

Příchod německého partnera byl pracovníky přijat se značnou nelibostí. Ačkoli se fakticky neodehrála žádná změna nebo měla jen značně vágní podobu a přesto, že mělo spojení přinést pracovníkům především výhody, došlo ke vzniku konfliktů hned z několika důvodů.

## 1. důvod – nejednoznačná komunikace

Někteří pracovníci považovali za problém již samotné sdělení informace o plánovaném propojení. Tomáš Veselý ho popisuje jako nešťastné. Odehrálo se při společné snídani se šampaňským, kterou osobně připravil Slavo Marušinec. Řekl, že všichni pracují výborně, ale teď budou muset ještě víc. „A pak se to najednou na tom slidu celý přebarvilo do zelena, přijel tam kůň (*Trójský kůň je logo Jung von Matt, HČ*) a my jsme tam na to jako koukali a všichni jsme byli strašně vyděšený. A ještě Dan (*kolega, HČ*) mi říká, a je to tady, začátek konce. No, vysvětlili nám, že jsme součástí sítě, ale vlastně nejsme, což teďko s odstupem času asi tak opravdu je, vypadá to tak. Ale tehdy nám to tak nepřipadalo. Já jsem z toho byl úplně vyřízenej, já jsem v tu chvíli nevěděl, co mám dělat. V tu chvíli jsem poprvé vážně uvažoval, jestli mám dát výpověď, když se tam objevil tenhle zelený kůň“ (Veselý, 4.4.2012). Pracovníky tato informace zaskočila, řada z nich údajně začala uvažovat o výpovědi. Nikdo si nedokázal představit, co se bude skutečně dít a do jaké míry může slovům vedení věřit. Naproti tomu Tereza Hanzlíčková neviděla ve stylu předání informace žádný problém. „No, sdělili nám to víceméně docela hezky. Dozvěděli jsme se to na vánočním večírku, když jsme jeli do Berlína. ... po cestě zpátky nám to Slavo říkal v autobuse, jako že novinka, že se rýsuje, že se Kaspen propojí s Jung von Mattem. Ještě to nebylo oficiální, spíš jako oni nám v důvěře sdělili, že se něco takového děje,“ (Hanzlíčková, 12.4.2012). Snídani uvádí Tereza Hanzlíčková až jako potvrzující, že k propojení skutečně v blízké době dojde. Zatímco ona s celou věcí počítala, byla na ni dopředu připravená, lidé okolo Tomáše Veselého se celou dobu pohybovali pouze na úrovni spekulací a rozhodnutím byli nakonec zaskočeni. Tento fakt naznačuje, že komunikace mezi vedením a pracovníky nefungovala stoprocentně a mohlo tedy dojít k tak rozdílným úrovním informovanosti.

## **2. důvod – oddělení vedení**

S částečnou ztrátou důvěry souvisí i fakt, že se v do té doby organicky propojené a kompaktní organizaci jasně oddělila linie mezi tím, kdo je vlastník a ředitel a kdo podřízený. Náhle a zcela jasně se ukázalo, kdo rozhoduje a má z toho peníze a kdo naopak přijímá informace jako hotovou věc a nemůže další dění nijak ovlivnit. Pracovníci na jednu stranu samozřejmě chápali svoji podřízenou roli jako přirozenou, ale zároveň do té doby žili v představě, že celá agentura dohromady tvoří tým, který jde společně za svým cílem. Stanovisko vedení bylo pouze oznámeno, nebylo podrobeno diskuzi. Jak již bylo zmíněno výše, informace o možném propojení sice byla poskytnuta již s předstihem, ale nedostala se ke všem zaměstnancům.

## **3. důvod – narušení image agentury**

Dalším důvodem, který posílil rozčarování pracovníků, bylo i jakési porušení image značky. Tedy toho, že se jedná o jedinou ryze českou agenturu s tak výrazným postavením na trhu. Ačkoli se spekulovalo o tom, že má o Kaspen zájem zahraniční organizace, pracovníci se vzájemně utvrzovali v názoru, že vedení by ho nikdy neprodalo. Považovali Kaspen za jakési rodinné stříbro, národní poklad, který by měl zůstat výhradně v českých rukou. Rozpor mezi nastalou situací a tímto přesvědčením, které vycházelo ze základních principů kultury organizace a bylo v lidech silně zakořeněno, bylo dalším hlubokým otřesem pro důvěru a trvalost jistot pracovníků. Zavládla obava, že se agentura stane jednou z mnoha a ztratí svá specifika.

#### **4. důvod – změna prostředí z důvodů spojení s větším celkem**

Spojení s velkou nadnárodní agenturou, která má v portfoliu jedny z nejvýznamnějších reklamních počínů, logicky vyvolává otázky ohledně střetu kultur dvou zejména velikostně odlišných organizací. Dosud sídlil Kaspen v nejrůznějších alternativních prostorech, to již dále nebylo možné. Tehdejší prostory jednak nevyhovovaly kapacitně, počítalo se s příchodem velkých zakázek a rozšiřováním agentury a zároveň si vedení Jung von Matt přálo, aby Kaspen získal reprezentativnější prostory, které by se daly snáze přizpůsobit specifickým požadavkům reklamní agentury. Záhy po spojení došlo ke změně firemních barev, z původní oranžovo-šedé na tmavě zelenou, jakou používá Jung von Matt. V interiéru se objevil i motiv Trójského koně. Změna v přístupu k sídlu organizace se ještě markantněji projevila v novém působišti, což je zrekonstruovaná a přebudovaná bývalá továrna na lékařské nástroje. Zatímco Slavo Marušinec je spokojen, že nová budova konečně splňuje všechny požadavky a je připravena na míru (Marušinec, 14.3.2012), Tomáš Veselý ji vnímá jako příliš „obrandovanou“, kde člověk vše dostane na stříbrném podnosu (Veselý, 4.4.2012). Změnu prostor na jednu stranu vítal, protože v tomto směru organizace již delší dobu stagnovala, „ale takhle to bylo takový nešikovný, že to vypadalo, že nás koupili Němci, tak se musíme přestěhovat do většího. Bude toho všeho víc a už to nebude, jako to bejvalo,“ (Veselý, 4.4.2012). Tomáš Veselý i Tereza Hanzlíčková se shodují na jisté sterilnosti a chladnosti nového prostředí. Přiznávají, že původní prostory nebyly vhodné pro reklamní agenturu, ale nutnost přizpůsobit se odlišným podmínkám, například přetvořit byt v kanceláře, posilovala kreativní stránku prostředí, které bylo inspirativní a proměnné. Nové prostory připravené na míru jsou sice

velké a vzdušné, v čemž vidí Slavo Marušinec velké plus (Marušinec, 14.3.2012), pracovníci ho ve výsledku ale hodnotí spíše negativně. Tereza Hanzlíčková ho popisuje jako krásné, velké, ale korporátní, chladnější. Říká, že se člověk ve velkém prostoru může cítit ztracený, na jednu stranu by tomu mohlo pomoci, kdyby si své místo mohl „zabydlet“, ale současně se ve stejné době začalo lpět na dodržování pravidel a individuální přizpůsobení pracoviště již není žádoucí (Hanzlíčková, 12.4.2012).

## **5. důvod – strach z odlišné národní kultury**

Dalším zdrojem obav byla národnost nového spoluvlastníka. Slovo Němec vyvolává v Čechách řadu asociací, které se z části zakládají na skutečnosti a z části na předsudcích a stereotypech. Čechům automaticky naskakuje rovnítko mezi Němcem a pečlivostí, pořádkumilovností, náročností, přísností, vážností či profesionalitou (Nový, Schroll-Machl, 2005, s. 212–220). To sice pro byznys nemusí znamenat nic špatného, v oboru reklamy, kde se klade důraz na kreativitu, svobodomyslnost a volnost, to ale znamená přímý konflikt základních hodnot. Navíc je zde historicky zakořeněna obava z nadvlády Němců, kteří byli vždy silnější a větší a po většinu našich dějin jsme byli pod jejich přímým vlivem. „Myslím, že na začátku bylo mezi zaměstnanci hrozně velké haló, jako že od teď budeme mluvit už jen německy a budeme mít štábní kulturu ... a podobné věci,“ (Marušinec, 14.3.2012). „Podle mě Slavo se v tom strašně našel, jako v tom precizním německým stylu a tak. Byl podle mě taky rád docela. Pár dalších lidí se v tom asi taky našlo a povýšili tam ještě tu německost a to nám taky docela vadilo,“ (Veselý, 4.4.2012). Tereza Hanzlíčková podotýká, že nejdřív se zdálo, že se agentury německý vliv nedotkne. Nejprve Kaspen přejal od Jung von Matt pouze design,

později se ale začaly přizpůsobovat i prostory. „Je to takový německý, studený, tovární a přitom ten cíl je úplně někde jinde. V Německu jim to možná funguje, protože oni jsou takoví, my takoví nejsme,“ (Hanzlíčková, 12.4.2012). Respondenti vnímají změny ve smyslu příklonu k „německosti“ a „německost“ je pro ně v přímém rozporu s naší národní kulturou a hodnotami organizace.

## **6. důvod – odpor vůči pravidlům**

Současně se začleněním Kaspenu pod Jung von Matt bylo vyhlášeno tzv. 14 pravidel chování pro případ požáru, tedy pravidel, jak se chovat v agentuře (viz Příloha A). Nutno podotknout, že byla vyvěšena na toaletách, kde má podle slov Slava Marušince každý čas si je v klidu přečíst. Na jednu stranu pracovníci chápou jejich význam a považují požadavky vedení za oprávněné. Na druhou stranu jsou pro ně pravidla symbolem formalizace agentury, ztráty její původní atmosféry. Vydání pravidel mělo ze strany vedení symbolický charakter. Aktem jejich vydání chtěli dát najevo, že jsou již součástí něčeho většího a je nutné nastolit řád, aby takříkajíc „nedělali ostudu“. Zároveň byl příchod Jung von Matt vhodným impulsem pro to, aby se napravily věci, které vedení již delší dobu vadily. Pracovníci se s pravidly vypořádali rovněž na symbolické úrovni. Představovaly pro ně konkrétní možnosti, jak dát jejich nedodržení vedení najevo svůj nesouhlas. Ve vyhlášení pravidel se pro Tomáše Veselého krystalizovala právě ona německost. „To byly ty zákony, který byly pak vyvěšený na záchodech, co se smí a co se nesmí, v kolik se má chodit do práce. Samozřejmě, že je to správný, ale nám to najednou přišlo, že je to jako v té pohádce, když král zakázal se smát,“ (Veselý, 4.4.2012). Některá pravidla jsou podle Terezy Hanzlíčkové téměř nerealizovatelná nebo jdou proti smyslu cílů stanovených organizací. Například stravování pouze v jídelně není

zejména u account manažerů a directorů možné z časových důvodů, kdy se mnohdy nemohou uvolnit od stolu na patnáct minut, aby se přesunuli na jídlo jinam a mezitím by nemohli pracovat. Rovněž pravidlo vymezující pracovní dobu se jí zdá příliš limitující, protože činnost kreativně pracujících lidí se nedá přesně ohraničit a mnozí raději pracují večer a často i doma. Více než na včasné příchody by se podle ní mělo dbát na efektivitu a výsledky práce (Hanzlíčková, 12.4.2012).

## **7. důvod – změny ve fungování organizace**

Další efekty spojené se vstupem Jung von Matt se projevily až po nějakém čase. Například se změnil výběr klientů, respektive začali být vybíráni i takoví, kteří sice nenabídnou tolik kreativní kampaně, ale kteří přinesou agentuře peníze. Takže kreativní část oddělení sice není oslabena, ale je rozšířena o týmy, které pracují na méně odvážných projektech, například bankách. Začalo se více myslet na to, kolik peněz se vydělává, protože je agentura částí výdělků zavázána Jung von Matt. Agentura má nyní více práce, lidé pracují na plno, mají méně času. Pomalu se vytrácí i do té doby běžná praxe, že se vychovávají talenty od úplného začátku. Na to již není čas. Ačkoli se pracovníci shodují, že k faktickým změnám prakticky nedošlo, hovoří o tom, že „ta pachut' už tam byla pořád cítit“ (Veselý, 4.4.2012) nebo „celá ta atmosféra ochladla“ (Hanzlíčková, 12.4.2012). Na rozdíl od jiných reklamních agentur neexistují v Kaspenu tak úzké sociálně-emoční vazby mezi pracovníky, ale pouto s organizací bylo udržováno skrze vztah k práci, k vlastním projektům i samotné agentuře. Na jednu stranu bylo sice vyžadováno vysoké pracovní nasazení, ale na druhou stranu byli lidé saturováni pocitem sounáležitosti a propojením s agenturou. Tyto vazby se však v důsledku změn vyvolaných příchodem Jung von Matt narušily.

## **8. důvod – nesoulad kultury, struktury a strategie**

Podstatným problémem, který ovlivnil atmosféru v agentuře, byla změna nároků na pracovníky, respektive nesoulad mezi kulturou organizace, její organizační strukturou a strategií. Důraz byl kladen na maximálně kreativní výstupy, měřitelné počtem získaných cen za kreativitu. Hlavním cílem bylo (a stále je) stát se kreativní jedničkou na trhu. Do konfliktu s tím se dostává fakt, že po začlenění Kaspenu do rodiny Jung von Matt bylo nutné, aby agentura odváděla část zisků německému společníkovi. Ten zároveň kontroluje úroveň zisků a nechává si předkládat pravidelné finanční zprávy. Vedení Kaspenu tedy logicky usiluje o získání co největšího množství zakázek od velkých klientů, jako jsou například peněžní ústavy nebo obchodní řetězce. Ty ovšem ve svých kampaních neposkytují dostatečný prostor pro kreativní řešení. Strategie výběru klientů jde tedy proti smyslu hlavního cíle organizace Kaspen. Druhou věcí je nesoulad cíle a organizační struktury. Získávání cen je požadováno plošně po všech týmech, očekávání ale mohou naplnit pouze ty, které pracují na vhodných klientech. Na předávání cen a tím pádem i následně v agentuře vzrůstá nepříjemné napětí mezi těmi, kteří vyhráli spoustu cen, a těmi, kteří odešli s prázdnou, ale de facto ne vlastní vinou. Tereza Hanzlíčková vidí řešení ve vytvoření dvou týmů, ATL zaměřeného na kreativní klienty a BTL, který by zajišťoval služby pro ty zbylé. ATL neboli Above The Line označuje reklamu v masmédiích, BTL čili Below The Line je výraz pro ostatní kanály reklamy, například letáky apod. (Zikmund, 2010, ř. 11). Méně zkušení pracovníci by byli zařazováni do BTL týmu a v rámci kariérního růstu by byli přeřazováni do ATL. Tato praxe ale neexistuje a na všechny jsou kladeny stejné nároky bez rozdílu jejich vstupních podmínek (Hanzlíčková, 12.4.2012). Rozpor existuje i mezi cílem a kulturou organizace. Cíli zaměřenému na kreativitu není přizpůsobeno pracovní prostředí, tedy hmotná část



kultury, ani pravidla a normy, tedy nehmotná složka. Čistý, bílý, prázdný prostor špatně stimuluje tvořivé myšlení a nutnost mít sklizené stoly, prostředí ještě více odosobňuje. Ani odpočinkové místnosti kvůli své strohosti nepůsobí inspirativně. Zároveň se přidává negativní faktor tlaku na přesné dodržování pracovní doby, regulace konzumace jídla, úklid pracovního místa a podobně. Ačkoli všechna tato nařízení mají své logické opodstatnění a pracovníci si je uvědomují, v kreativním prostředí, zvláště jsou-li explicitně vyjádřena a vyvěšena, působí svazujícím dojmem a ve svém důsledku mají spíše destruktivní charakter.

## **5.5 Zhodnocení výzkumného šetření**

Na základě provedeného výzkumného šetření lze konstatovat, že ačkoli jednou ze základních podmínek vedení Kaspenu bylo, že se pro ně ani po vstupu Jung von Matt nesmí nic změnit, k několika změnám přece jen došlo. Nebyly však explicitně vyjádřeny ze strany německých společníků, např. ve smlouvě, vyplynuly spíše v závislosti na nové situaci, které spojení s větším partnerem přineslo. V tomto smyslu to bylo vydání 14 pravidel, která sice nevyšla z iniciativy Jung von Matt, ale vedení tuto situaci využilo jako vhodnou příležitost pro vyřešení věcí, které dlouhodobě vnímalo na rozdíl od pracovníků jako problém, a které již chtělo delší dobu odstranit. Přijímání velkých klientů se spíše finančním než kreativním potenciálem nebylo na jednu stranu oficiálně vyžadováno, ale potřeba dostát závazkům vůči zahraničnímu partnerovi byla toho možnou příčinou. Nově nastalá situace a zároveň snaha vyhnout se výrazným změnám mohla mít za následek současný nesoulad mezi kulturou, strukturou a strategií. Přehlížení provázanosti těchto různých aspektů může odpovídat Sackmanovu tvrzení, že manažerský pohled na kulturu je zjednodušující a ignoruje spletnost antropologického konceptu, ze kterého je odvozen (Redman,

Wilkinson, 2009, s. 253). Proto by i pro další rozbor měla být tato šíře brána v potaz. Je důležité upozornit, že ačkoli se vedení snažilo, aby přechod byl co nejméně znatelný, pracovníci, zejména ti služebně starší, pociťovali sebemenší změnu velmi citlivě, a to především v emoční rovině. Kaspern pro ně přestal být „srdeční záležitostí“. Nově příchozí pracovníci nevnímali nastalou situaci natolik dramaticky, jelikož neměli možnost srovnání. Díky průběžné fluktuaci, která změnila v agentuře poměr původních pracovníků, a časovému odstupu, došlo k postupnému uklidnění emocí. Samotní respondenti-pracovníci přiznávají, že provedené kroky dávají smysl a asi by je učinili také, být na místě vedení. Nic to ale nemění na tom, že se za tehdejších okolností necítili dobře a byli nespokojení. Z pohledu zakázek či získaných cen se nedá hovořit o tom, že by spojení s Jung von Matt Kaspenu ublížilo, spíše naopak (viz Přílohy B, C, D). Více než pozitivně či negativně bych změny však hodnotila jako nutnou součást vývoje každé organizace, jejího růstu a transformace.

## 6 Závěr

Cílem první, tedy teoretické, části práce bylo přinést přehledný teoretický základ pro zkoumání kultury organizace a jejího vlivu na fungování organizace. Dá se říci, že oblast kultury organizace je poměrně podrobně prozkoumána, ale například v základních definicích se jednotliví autoři neshodují. Širší konsenzus panuje například v oblasti prvků kultury organizace, jejich provázanosti a významu. Jednotlivé typologie se od sebe sice vzájemně odlišují úhlem pohledu, ze kterého kulturu organizace zkoumají, ale spíše, než že by se vyvracely, se vzájemně doplňují. Z hlediska výzkumného šetření byla velmi podstatná kapitola o vztahu kultury, struktury a strategie organizace. Díky těmto poznatkům se mi pravděpodobně podařilo odhalit některé možné původce jednotlivých konfliktů, které se v Kaspenu objevily. Obdobně i informace ze studií zaměřujících se na aspekty propojování odlišných národních kultur a o stereotypech mezi jednotlivými národy se mi v praxi potvrdily.

Cílem empirické části bylo popsat výsledné rozdíly v kultuře Kaspenu, které přinesl vstup Jung von Matt a procesy, které při tom probíhaly. Domnívám se, že k naplnění těchto cílů došlo, a to v té míře, jakou jsem očekávala. Pojmenovány byly i vlivy, které determinovaly přístupy jednotlivých účastníků změn. Na počátku empirického výzkumného šetření se zdálo, že jednotlivé výzkumné otázky budou zodpovězeny negativně, tedy ve smyslu, že k žádným změnám v kultuře organizace, ani v samotné organizaci Kaspen nedošlo. Bylo to ale dáno tím, že první výzkumný rozhovor byl veden s výkonným ředitelem Slavo Marušincem, který o žádné výraznější změně nehovořil. Po tomto interview jsem se začala obávat, že mé výchozí předpoklady byly mylné. Až na základě dalších výzkumných rozhovorů,

tentokrát s osobami pracujícími na nižších pracovních pozicích, se ukázalo, že si výkonný ředitel nastalé změny pouze nepřipouští nebo je bagatelizuje. Vedení Kaspenu si totiž dalo jako jednu z nejzásadnějších podmínek propojení s Jung von Matt, že k žádným změnám dojít nesmí. Z tohoto důvodu je pravděpodobné, že se hodnocení změn vyhýbá například z obavy, že svým vlastním požadavkům nebyli schopni dostát. U pracovníků na nižších pracovních pozicích se dá vysledovat vývojová linie od rozhořčení až po racionální přijetí nově nastalého stavu. Shodují se, že změny byly v souvislosti s růstem organizace nevyhnutelné a všechna rozhodnutí byla opodstatněná, nic to ale podle nich nemění na skutečnosti, že došlo k proměně atmosféry v agentuře a do té doby funkčně nastavený systém kultury, strategie a struktury přestal fungovat, protože vedení ho nebylo schopno adaptovat, patrně z důvodů obav, že by tyto razantnější zásahy byly již otevřeným přiznáním a potvrzením nastalých změn.

Zajímavým a jistě přínosným by bylo zkoumání, jak kulturu organizace opět uvést do harmonie se strategií a strukturou, aby organizace mohla fungovat jako doposud. Respektive, aby byly odstraněny negativní vlivy a agentura získala zpět co nejvíce z toho, co podle názoru pracovníků ztratila. Pro získání podrobnějších údajů by bylo nezbytné rozšířit spektrum výzkumného vzorku a více se zaměřit na efektivitu Kaspenu v době, kdy působil samostatně, a po jeho propojení s Jung von Matt. Analýza ekonomických dopadů by ovšem musela být posuzována v kontextu spokojenosti pracovníků, jejich hodnocení pracovní atmosféry, podmínek, podnětnosti prostředí, spolurozhodovacích pravomocí, spravedlivosti nastaveného systému a podobně. Jedině tak by se dle mého názoru dalo dosáhnout maximalizace ekonomického růstu beze ztráty pozitivního přijímání agentury ze strany pracovníků.

Na základě všech teoreticky i empiricky nabytých poznatků mohu konstatovat, že význam kultury organizace může být snadno podceněn, jelikož její propojení a přímé ovlivňování fungování organizace není natolik explicitní jako u jiných složek organizace. Kultura organizace bývá často zaměňována s jejími hmotnými složkami, kterým zároveň není přikládán dostatečný význam. Na straně vedení tedy může docházet k omylům typu, že pokud bude mít změna kultury organizace pouze podobu změny oficiálních barev organizace, například jako v tomto případě z oranžovo-šedé za zelenou, nebude to mít žádné důsledky, které by nějakým podstatným způsobem ovlivnily chod organizace. Ale i pouhá změna barev může nastartovat řadu procesů, kterým mohou pracovníci přisuzovat různé významy a váhu. Propracovaná a vyvážená kultura organizace přináší například rovnováhu mezi cíli a metodami či pracovní pohodu lidí v organizaci, jejich lepší ztotožnění se s prací a tím i výkonnost. Necitlivý a přehlíživý přístup k těmto detailům může být příčinou dlouhodobých a dalekosáhlých problémů ve fungování celé organizace. Zájem vedení o tyto kontexty by tedy rozhodně mohl mít pozitivní dopady.

## 7 Soupis bibliografických citací

Agentura roku – Archiv. 2012. *Strategie.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/agentura-roku/archiv/>.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Přeloženo podle 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BOUDON, Raymond, BESNARD, Philippe, CHERKAoui, Mohamed aj. 2004. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2004. ISBN 80-244-0735-3.

BRASSÁNYOVÁ, Jana. 2012. Agenturou roku jsou historicky poprvé Y&R Brands. *Strategie.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-19]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zpravy/agenturou-roku-jsou-historicky-poprve-y-r-brands-756028>.

BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-762-9.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DOHNALOVÁ, Marie, MALINA, Jaroslav. 2006. *Slovník antropologie občanské společnosti*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-7204-349-8.

DRUCKER, Peter F., MACIARIELLO, Joseph A. 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

HANZLÍČKOVÁ, Tereza. 2012. *Osobní sdělení*. Kasper/Jung von Matt, a.s., Truhlářská 20, Praha 1, 110 00. 12.4.2012.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. 2009. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.

HOFSTEDE, Geert. 1999. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999. ISBN 80-85899-72-8.

HOFSTEDE, Geert. 2012 a. *Geert Hofstede* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com>.

HOFSTEDE, Geert. 2012 b. *Geert Hofstede* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>.

HRONÍK, František. 2007. *Jak se nespálit podruhé*. 1. vyd. Brno : MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

Kasper/Jung von Matt. 2009. *14 pravidel pro případ požáru*. Interní materiály Kasper/Jung von Matt, 2012.

Kasper/Jung von Matt. 2012. *Vývoj počtu zaměstnanců*. Interní materiály Kasper/Jung von Matt, 2012.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. 2005. *Personální management, Řízení, Organizace*. Praha : Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

Louskáček: Výpis hodnocení. *ADC - czech* [online]. 2012 [cit. 2012-04-1]. Dostupné z: <http://www.adc-czech.cz/louskacek/shortlists.html>.

Louskáček 2012: Přihlášené práce. *ADC – czech* [online]. 2012 [cit. 2012-04-1]. Dostupné z: <http://www.adc-czech.cz/louskacek/prihlasene-prace.html/sh>.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. *Firemní kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MARUŠINEC, Slavo. 2012. *Osobní sdělení*. Kaspen/Jung von Matt, a.s., Truhlářská 20, 110 00, Praha 1. 14.3.2012.

MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

NOVÝ, Ivan, SCHROLL-MACHL, Sylvia. 2005. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-121-6.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. 1993. *Firemní kultura*. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PRŮCHA, Jan. 2010. *Interkulturní psychologie*. 3. vyd. Praha : Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-709-1.

REDMAN, Tom, WILKINSON, Adrian. 2009. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. 3rd ed. New York : Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-273-71633-4.

REICHEL, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.



SCHEIN, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.

STACH, Martin. 2011. Specifika české národní kultury. *EMI: Ekonomika Management Inovace* [online]. 2011, roč. 3, č. 1, s. 67-72 [cit. 2012-03-27]. ISSN 1805-353X. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2011-01/10%20Stach/Stach.pdf>.

STRATEGIE. 2012. *Agentura roku*. Interní materiály časopisu Strategie. 2012.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. 2011. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIGUT, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, Jan. 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

*Velký sociologický slovník*. 1996. Praha : Karolinum, 1996. 1. díl, ISBN 80-7184-164-2. 2. díl, ISBN 80-7184-310-5.

VESELÝ, Tomáš. 2012. *Osobní sdělení*. Euro RSCG, EXPO 58, Letenské sady 1500, 170 00, Praha 7. 4.4.2012.

ZIKMUND, Martin. ATL a BTL – magické zkratky, za kterými není žádná magie. In: *Business vize* [online]. 3.3.2010. 2010 [cit. 2012-05-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/atl-a-btl-magicke-zkratky-za-kterymi-neni-zadna-magie>.

## **8 Přílohy**

### **Příloha A**

#### **Interní pravidla agentury Kaspen/Jung von Matt**

##### **14 pravidel chování pro případ požáru.**

1. Hoří pořad.
2. Pracujeme od 9:00 do 18:00, a pokud je potřeba, i déle.
3. Jestliže z jakéhokoli důvodu odcházím během této doby z kanceláře, informuji recepci, kde budu a za jakým účelem tam jdu. To se vztahuje i na pracovní schůzky, oběd apod. Recepci vždy informuji i o předpokládaném čase svého návratu.
4. Recepce je uvítacím prostorem naší agentury. Proto ji nepoužívám jako dlouhodobý sklad materiálu, krabic, či jiných věcí. Pokud vím, že podobné předměty budou v agentuře ležet déle než 4 hodiny, požádám recepci, aby je hned při jejich převzetí umístila do skladu.
5. Schůzka musí být přínosná pro všechny zúčastněné. Proto začíná a končí v dohodnutý čas. Neplýtvám časem kolegů a chodím včas.
6. Konzumace jídla a alkoholických nápojů je v kancelářích striktně zakázána. Jakékoli jídlo konzumuji jen v prostorách

kantýny či venkovního dvora.

7. Starám se o své potraviny v lednici. Každý pátek proběhne čistka a lednice bude zbavena potravin po záruční lhůtě.
8. Kantýnu, zasedačky a toalety si po sobě vždy uklidím, aby byly připraveny pro kohokoliv dalšího. Aktivní použití čisticích prostředků je doporučeno.
9. V případě schůzky s klientem mohu požádat o pomoc při úklidu zasedáček recepci.
10. Můj stůl je při odchodu z práce čistý a prázdný.
11. Kolem svého stolu a pod ním nic neskladuji. Předměty jako krabice se vzorky, šanony, nátisky apod. se zde mohou vyskytovat jen krátkodobě.
12. Vím, že všechno má své místo. Zvláště to dodržuji ve všech společných prostorech agentury. Jakákoliv věc volně ležící ne zemi bude nemilosrdně odstraněna úklidovou četou.
13. Pokud odcházím z práce jako poslední, přesvědčím se, zda jsou zavřena všechna okna. Pak zamknu dveře do kreativního oddělení a DTP, vypnu všechny světla, aktivuji alarm a zamknu hlavní vchod a vstupní bránu (bez ohledu na možnou přítomnost osob v prostorách agentury Pleon, jejich prostor je zabezpečen samostatně).
14. Počítače, software a data v nich jsou nákladné a choulostivé věci. Podle toho s nimi také zacházím:
  - a. Náležitě chráním přístup do svého počítače (heslem, které pravidelně měním).
  - b. Jakýkoliv nelegální software či soubor (zejména hry a

filmy) není povolen a bude bez varování odstraněn.

- c. Při sebemenším problému s počítačem, tiskárnou nebo jiným zařízením informuji neprodleně IT Coffee.

*Pozn.: Text pravidel byl přepsán včetně chyb a překlepů.*

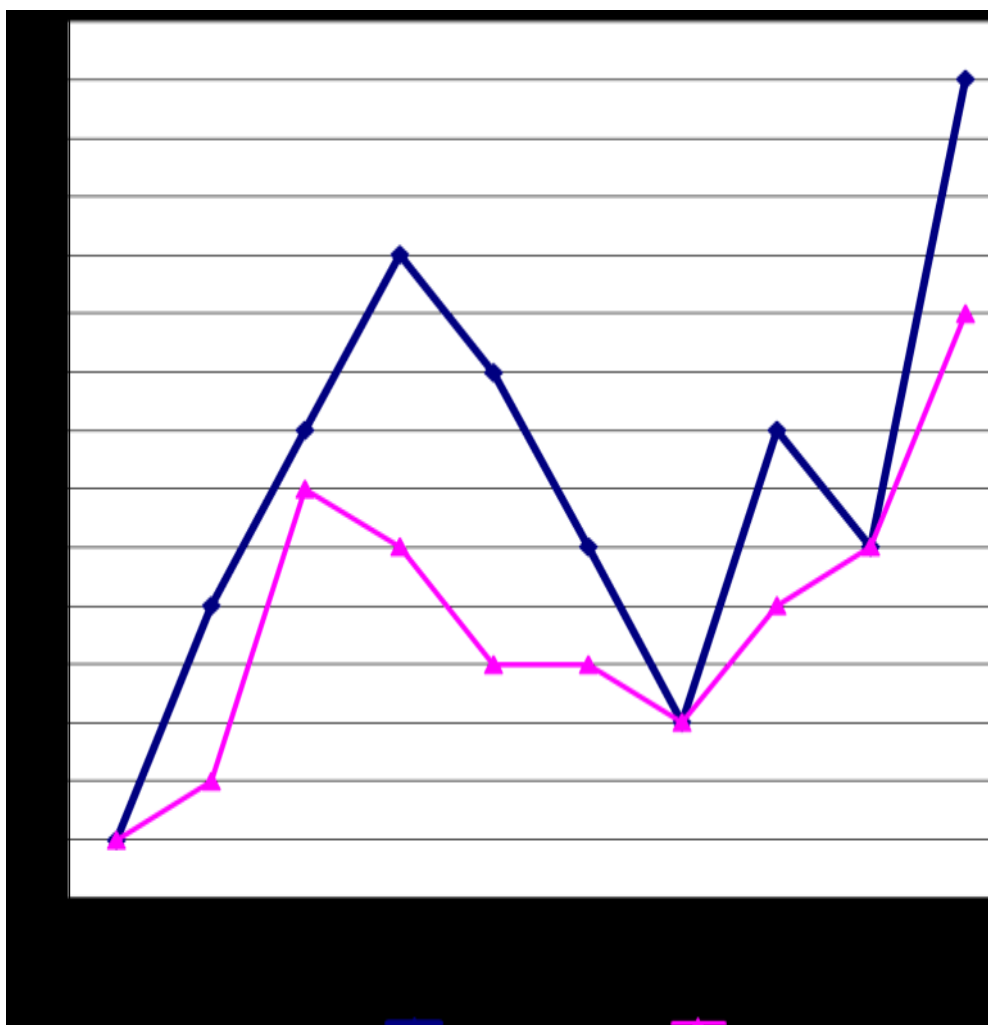
(Kaspen/Jung von Matt, 2009)

## Příloha B

### Přehled cen Louskáček agentury Kaspen/Jung von Matt

*Příloha B, Tabulka 2: Přehled cen Louskáček agentury Kaspen/Jung von Matt (Louskáček: Výpis hodnocení. ADC – czech, 2012; Louskáček 2012: Přihlášené práce. ADC – czech, 2012)*

Rok	Zlato	Stříbro	Bronz	Nominace proměněné	Nominace neproměněné	Nominace celkem
2002	1	-	-	1	-	1
2003	-	-	2	2	3	5
2004	1	1	5	7	1	8
2005	1	2	3	6	5	11
2006	1	1	2	4	5	9
2007	1	1	2	4	2	6
2008	1	1	1	3	-	3
2009	2	2	1	5	3	8
Příchod agentury Jung von Matt						
2010	2	2	2	6	-	6
2011	1	4	5	10	4	14



*Příloha B, Graf 2: Vývoj počtu nominací a proměněných nominací na ceny Louskáček (Louskáček: Výpis hodnocení. ADC – czech, 2012; Louskáček 2012: Přihlášené práce. ADC – czech, 2012)*

## Příloha C

### Přehled umístění agentury Kasper/Jung von Matt v anketě Agentura roku časopisu Strategie

*Příloha C, Tabulka 3: Přehled umístění agentury Kasper/Jung von Matt  
v anketě Agentura roku časopisu Strategie (Brassányová, 2012; Agentura  
roku – Archiv, 2012; Strategie, 2012)*

Rok	Agentura roku	Cena za image	Cena za efektivitu	Cena za kreativitu	Cena za úspěchy v soutěžích	Cena redakce Strategie	Skokan roku
2005	4.	3.	2.	5.	X	X	X
2006	6.	3.	/	5.	X	X	X
2007	5.	4.	6.	8.	X	X	X
2008	neumístili se do 3. místa						
2009	3.	3.–4.	3.	4.	X	X	X
2010	7.	5.–6.	X	X	5.	X	/
2011	4.	/	X	X	/	1.	1.

*vysvětlivky:*

*X – kategorie nebyla v daném roce hodnocena*

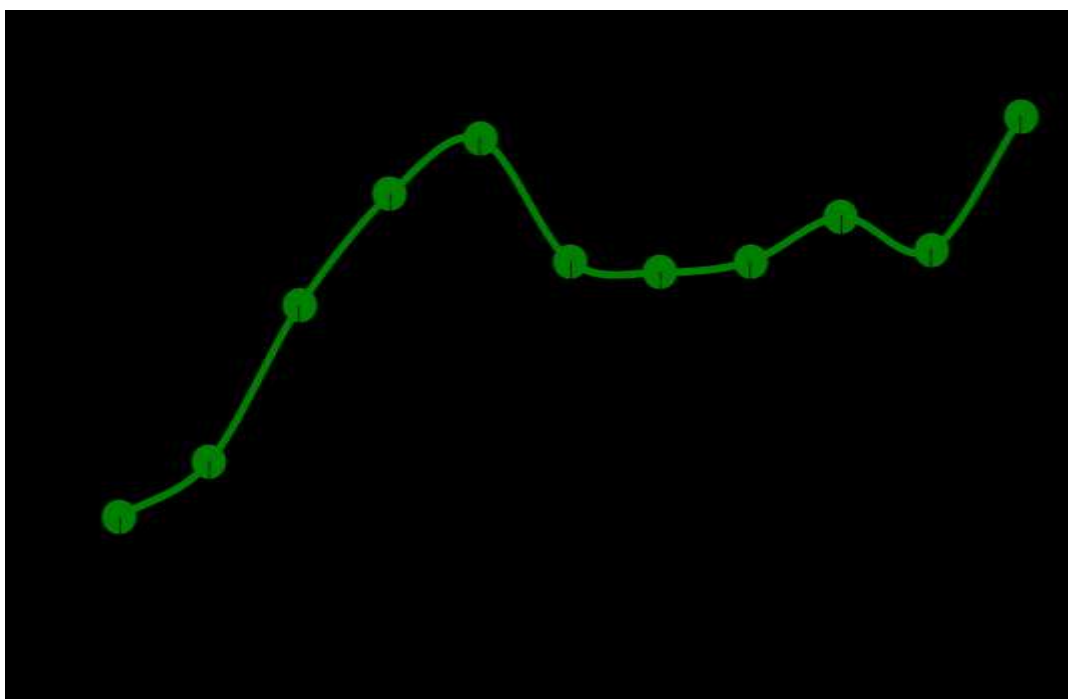
*/ – Kasper/Jung von Matt se neumístil na sledovaných pozicích*

*pozn.: Agentura roku se vyhlašuje již od roku 1999, starší údaje ale nebyly k dispozici ani v redakci časopisu Strategie.*

## Příloha D

### Vývoj počtu zaměstnanců v reklamní agentuře Kaspen/Jung von Matt v průběhu let 2002–2012

rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
počet	7	12	26	36	41	30	29	30	34	31	43



*Příloha D, Graf 3: Vývoj počtu zaměstnanců v reklamní agentuře Kaspen/Jung von Matt v průběhu let 2002–2012 (Kaspen/Jung von Matt, 2012)*